



POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-37-No.696-2017

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROPUESTA METODOLÓGICA Y TECNOLÓGICA AVANZADA

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN DE QUEJAS GENERADAS EN EL ÁREA
DE POSTVENTA-TALLERES EN LA EMPRESA CASABACA S.A.
EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR:

WENDY ROCÍO CÓNDOR SAMBACHE

DIRECTOR:

MARCELO RAMIRO GUZMÁN SUÁREZ

QUITO - ECUADOR
2020

Autora:***Wendy Rocío Córdor Sambache.***

Ingeniera Comercial

Candidata a Magíster en Administración de Empresas mención en Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Quito.

wendy.condor32@gmail.com

Dirigido por:***Dr. Marcelo Ramiro Guzmán Suárez.***

Doctor en Psicología Industrial

Magister en Gestión de Talento Humano

mguzman@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2020 Universidad Politécnica Salesiana

QUITO – ECUADOR – SUDAMÉRICA

CÓNDOR SAMBACHE WENDY ROCÍO

***MODELO DE GESTIÓN DE QUEJAS GENERADAS EN EL ÁREA DE POSTVENTA –
TALLERES EN LA EMPRESA CASABACA S.A EN LA CIUDAD DE QUITO.***

Resumen

El presente estudio se debe a la problemática identificada por la empresa Casabaca S.A, relacionada con la atención y administración de quejas dentro del área de postventa.

El objetivo del estudio es presentar un modelo de gestión para la atención y administración de dichas quejas, en el cual se planteen lineamientos estandarizados para la solución de las mismas.

En el primer capítulo, se resumen las premisas que dan origen a la investigación propuesta.

En el capítulo dos, se analiza las bases teóricas que sustentan el estudio, las cuales se encuentran relacionadas con la Gestión de Calidad, *Kaizen* y Gestión de Servicio al cliente. En el capítulo tres, se define al método inferencial como el más idóneo para la investigación, y se plantea la encuesta, entrevista y observación como las técnicas de recolección aplicadas en el mismo.

Finalmente, en el capítulo cuatro, se presenta la propuesta a través de la elaboración de un manual de procesos. En dicho manual, se abarca protocolos de atención, matriz de derivación y plan de capacitación para los involucrados, el mismo que ayudará al mejoramiento del área y cumplimiento de indicadores.

Palabras clave: Quejas, Servicio postventa, Atención de quejas, *Kaizen*, Servicio al cliente.

Abstract

This study is due to the problem identified by the company Casabaca S.A, related to the attention and management of complaints within the aftersales area.

The objective of the study is to present a management model for the attention and administration of said complaints, in which standardized guidelines are proposed for their resolution.

In the first chapter, the premises that gives rise to the proposed research are summarized. In chapter two, we analyze the theoretical bases that support the study, which are related to Quality Management, *Kaizen* and Customer Service Management.

In chapter three, the inferential method is defined as the most suitable for research, and the survey, interview and observation are considered as the collection techniques applied in it.

Finally, in chapter four, the proposal is presented through the elaboration of a process manual. This manual covers care protocols, referral matrix and training plan for those involved, which will help to improve the area and compliance with indicators.

Keywords: Complaints, Aftersales service, Complaints attention, *Kaizen*, Customer service.

Tabla de Contenidos

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.1	Formulación del Problema.....	4
1.2	Justificación Teórica	4
1.3	Justificación Práctica	4
1.4	Objetivos	5
	<i>Objetivo General</i>	5
	<i>Objetivos Específicos</i>	5
1.5	Principales resultados.....	6
3.	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	6
3.1	Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores	10
	<i>Gestión de la calidad</i>	10
	<i>Kaizen</i>	14
	<i>Gestión de la atención al cliente</i>	16
3.2	Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema.....	18
4	MATERIALES Y METODOLOGÍA.....	20
4.1	Unidad de Análisis.....	20
4.2	Población.....	21
4.3	Tamaño de muestra	22
4.4	Selección de la muestra.....	22
4.5	Métodos a emplear	22
4.6	Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias 23	
4.7	Técnica de recolección de datos	23
4.8	Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.....	24
5	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	25

5.1	Análisis, interpretación y discusión de resultados	25
5.2	Propuesta Metodológica o tecnológica	34
6	CONCLUSIONES	45
7	RECOMENDACIONES	46
8	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
9	ANEXOS	53

Lista de tablas

Tabla 1.	Resumen de población para la aplicación de encuesta	22
Tabla 2.	Matriz de relación quejas, ventas e incidencias	31

Lista de figuras

Figura 1.	Incremento de quejas vs órdenes de trabajo	25
Figura 2.	Detalle de causas a las principales quejas frecuentes recibidas	28
Figura 3.	Requerimientos para la atención de quejas.	30
Figura 4.	Principales incidencias repetitivas identificadas dentro del proceso de taller.....	33
Figura 5.	Cronograma página 1	42
Figura 6.	Cronograma página 2	43

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación surge de la necesidad de identificar las causas que generan la falta de atención oportuna a las quejas o reclamaciones receptadas en el área de postventa de la empresa CASABACA. Así, como el factor que determina el incremento de las principales incidencias repetitivas que se presentan dentro del área de talleres.

El objetivo que persigue la investigación es determinar una metodología para mejorar la atención de quejas del área de postventa. Para lograr dicho objetivo, se aplicó el método inferencial a través de la descomposición documental de la empresa y mediante la aplicación de técnicas de recolección como la encuesta, entrevista y observación. Los resultados obtenidos, ayudaron a ratificar los hechos, lo cual permitió deducir los factores que afectan al proceso estudiado.

Dichos procedimientos, contribuyeron para identificar las falencias del proceso y las oportunidades de mejora. De este modo se plantea la elaboración de un manual de procesos, necesario para reemplazar la política actual que no está contribuyendo al mejoramiento continuo que persigue la empresa.

En dicho manual, se definen lineamientos, protocolos y plan de capacitación para el personal involucrado en el área. De esta forma, se facilitará la ejecución de acciones concretas para la atención y administración de quejas, que contribuya al incremento de la satisfacción del cliente.

2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

CASABACA se constituye en 1962 como una empresa distribuidora de la marca TOYOTA, es decir, el primer *dealer* autorizado para la comercialización en Quito DM, Santo Domingo y El Coca. La empresa fundamenta su filosofía en dos pilares que son: Respeto por las personas y Mejoramiento Continuo.

El servicio de postventa que oferta CASABACA, en Quito DM, lo hace a través de cinco agencias que disponen de talleres. Allí, los clientes evalúan la calidad del servicio recibido a través de encuestas de satisfacción, requeridas por el distribuidor desde Japón. Esto con la finalidad de identificar dentro de la cadena de valor cuáles son los aspectos mejor valorados

por el cliente y aquellos en los cuales se debe aplicar planes de mejora o acción para corregirlos. Fruto de dicha evaluación se registran la mayor cantidad de quejas o sugerencias de los clientes.

Con la premisa descrita, CASABACA ha podido identificar que el 80% de las quejas se concentran en su línea de negocio de postventa, principalmente del área de talleres. Esto ha generado que, con el pasar del tiempo, varios clientes se conviertan en detractores del servicio (o incluso de la marca) y se pierda clientes en los servicios de Postventa.

El proceso para la solución de las quejas es parte importante dentro de los principios que exige la Norma ISO 9001, puntualmente en el enfoque al cliente, la mejora y la toma de decisiones basadas en la evidencia. Por tanto, se ha asignado la administración de los comentarios a un responsable centralizado. Este se encarga de priorizar, según la fuente por la cual ingresa el comentario, y categorizarlo para derivar la responsabilidad de atención y solución a una tercera persona, según la agencia a la que corresponda. Todo ello acorde a la orden de trabajo registrada cuando el cliente encuestado, posterior a su visita del taller, deja sentada su inconformidad con el servicio recibido.

Dicho responsable asignado tiene un plazo máximo de dos días laborables para atender la inconformidad o presentar una solución final al problema. Sin embargo, el parámetro temporal no se cumple y este llega a ser efectivo entre cuatro hasta veintiún días después del tiempo establecido. Adicionalmente, el responsable a cargo tiene a su criterio definir la mejor alternativa de solución, la misma que puede ser diversa de un cliente a otro aun con el mismo problema, de una agencia a otra e incluso existe disparidad de respuesta a una misma incidencia común entre todas las agencias.

Es por esto que se genera insatisfacción en el cliente, ya sea por la diversidad de responsables en la atención de quejas, la falta de claridad o lineamiento para atender y brindar soluciones estandarizadas en todas las agencias, así como por la falta de respuesta oportuna.

Este hecho puede provocar que el cliente realice *Buzz marketing*¹ negativo o simplemente deje de frecuentar el taller, dado que el servicio postventa está directamente relacionado con el objetivo de fidelizar clientes.

En el año 2018, en la auditoría externa realizada a la empresa, para la recalificación de la norma ISO 9001:2015, se establece la recomendación de brindar mayor atención a los comentarios negativos (quejas puntualmente) de forma diferenciada en el proceso. Es decir, mejorar la política y proceso actual para dirigir los esfuerzos hacia los clientes que terminarán desligándose de la marca, en determinado momento, si se mantiene concurrente la falta de atención.

Por otro lado, la gerencia plantea, dentro de sus objetivos corporativos, alcanzar el 95% de recomendación de sus clientes en todas las líneas de negocio que oferta. Por ende en todas las áreas involucradas. Estos factores se convierten en propulsores para la aplicación de mejora continua que permita alcanzar progresivamente dicho objetivo.

Adicionalmente, se conoce que para el área de administración de comentarios se definió como meta que el 90% de los casos procedentes deben ser solucionados y cerrados, dentro del mismo mes de registro. El historial demuestra que en el 2017 se alcanzó el 87% de cierre, en el 2018 el 79% y hasta el mes de mayo 2019 apenas el 76%. Es decir, se requiere tomar acciones para mejorar dicho indicador que apuntan directamente con el objetivo corporativo antes mencionado.

Estas mejoras le permitirán a la empresa evitar el incremento de sus clientes insatisfechos, identificar sus principales falencias en esta línea de negocio y aplicar acciones correctivas. Con tales acciones se contribuirá a la fidelización de sus clientes y se impedirá la deserción originada en los servicios postventa a largo plazo, por la falta de atención oportuna a los requerimientos y demandas de los mismos.

¹ Publicidad boca a boca

1.1 Formulación del Problema

¿El Modelo de Gestión para la atención de quejas que se generan en el área de post venta – talleres plantea lineamientos estandarizados para resolver las principales incidencias repetitivas de los clientes, dentro de la Empresa CASABACA S.A en Quito?.

1.2 Justificación Teórica

El trabajo de investigación permitirá realizar aportes en las áreas de servicio al cliente, específicamente en los talleres de concesionarios de la marca y otros relacionados. Ello debido a que plantea alternativas para indagar la causa raíz de problemáticas, dentro de los procesos de taller y la gestión para atender quejas ya que impactan directamente en el cliente y afectan o facilitan la generación de relaciones entre cliente-concesionario.

El impacto de la investigación para las áreas de Mercadeo y Servicio al cliente es importante porque se logran identificar las posibles causas, que dificultan la aplicación de estrategias de fidelización en los servicios de postventa, que todas las marcas de vehículos ofertan y que constituyen una área crítica del sector automotriz.

1.3 Justificación Práctica

Con las premisas mencionadas, se puede identificar que es primordial tomar acciones para mejorar el servicio de atención al cliente en el área de solución de quejas. Apoyado en su pilar fundamental, que es el Mejoramiento Continuo, se puede lograr el incremento de sus clientes seguidores y la retención de sus clientes detractores, a través de una propuesta de valor suficientemente atractiva. Así como la reducción del número de quejas registradas en el área de postventa-talleres y la respuesta oportuna, que demanda el cliente cuando las da a conocer.

El proceso de atención de quejas o reclamaciones se vuelve fundamental para la empresa cuando fija sus objetivos más ambiciosos y se enfoca hacia la oferta de un servicio de calidad para todos sus clientes. Por tanto, el proceso requiere nuevos lineamientos que contribuyan a mejorar sus indicadores y que permita el trabajo organizado de los involucrados, ya sea para prevenir errores o para mermar los ya generados en el área de postventa. Pues el impacto generado se dirige hacia el cliente y se puede ver afectada su permanencia en la marca.

El trabajo de investigación contribuirá en el área de atención al cliente, a través de la aplicación de mejoras en el proceso de atención de quejas. Esto con la finalidad de reducir los tiempos de

respuesta y atención oportuna hacia los clientes, además de realizar el direccionamiento adecuado a los involucrados idóneos dentro del proceso de talleres. De esta forma se plantearán acciones concretas que faciliten la solución de dichos problemas.

Al conocer ampliamente estos factores se pueda focalizar las acciones de mejora y a la vez se brindará la retroalimentación idónea a los involucrados, para la adecuada rectificación o eliminación de errores en cada una de las fases del proceso.

CASABACA persigue el objetivo corporativo de lograr el 95% de recomendación de sus clientes. En tal virtud, todas las acciones deben estar alineadas a la contribución de dicho objetivo. Por tanto, es importante que se comunique clara y efectivamente todas las acciones dirigidas a sus clientes, que se refleje permanentemente el mejor servicio de atención al mismo y la preocupación por atender oportunamente los requerimientos demandados. Así las mejoras planteadas serán realmente valoradas y aceptadas por sus clientes.

De este modo, con la investigación planteada y la metodología propuesta se busca que los clientes de la marca reciban un servicio de calidad, respuesta oportuna a sus demandas y se reduzcan los errores que generan malestar. Además se logrará generar procesos estandarizados para los responsables de solucionar quejas, en las distintas agencias, evitando la diferenciación voluntaria en el planteamiento de soluciones, que en la actualidad ya existe.

1.4 Objetivos

Objetivo General

Proponer un Modelo de Gestión para la atención de las quejas que se generan en el área de postventa – talleres, a través de lineamientos estandarizados para resolver las principales incidencias repetitivas de los clientes dentro de la Empresa CASABACA S.A en Quito DM.

Objetivos Específicos

Analizar la causa-raíz de las incidencias más frecuentes que conforman el 80% del análisis de Pareto de las quejas presentadas por los clientes en el área de postventa-talleres.

Identificar los modelos de vehículos a los cuales se afecta con mayor frecuencia cuando se genera una queja, con el fin de aplicar mejoras para prevenir la deserción de clientes actuales y futuros.

Determinar los sub-procesos dentro del área de talleres, en los cuales se genera la mayor incidencia de quejas para desarrollar planes de acción focalizados.

Elaborar un manual de procesos para mejorar la atención oportuna de los casos registrados como quejas, dentro del área de postventa, con la finalidad de proveer lineamientos claros para el personal involucrado y responsable de solucionar dichos casos.

1.5 Principales resultados

Con la investigación realizada se busca identificar claramente dónde se generan los problemas que impactan directamente al cliente, dentro del servicio de postventa (talleres) que oferta la empresa. Esto con el fin de desarrollar planes de acción concretos que permitan disminuir la pérdida de clientes, actuales y futuros, en cada uno de sus modelos comercializados; así como el trabajo progresivo para lograr la fidelización de los mismos.

3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Marco Conceptual

Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia.(Sáez, 2009)

Círculo de calidad es un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común y que trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen voluntaria y periódicamente. Son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección. Si esta lo aprueba, llevar a cabo su implantación.(Baca, 2019)

Cliente es aquella persona que adquiere un producto o servicio con cierta frecuencia en un establecimiento o empresa; es decir, es quien presenta un grado de fidelidad a una marca específica debido a una experiencia positiva.

Según la *American Marketing Association* (A.M.A), el cliente se define como como aquel individuo, empresa u organización que adquiere un producto o servicio que satisface una necesidad concreta, ya sea para el consumo final del bien o para la manipulación o reventa del mismo.(Caballero Sánchez de Puerta, 2017)

Diagrama de Pareto es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha, por medio de barras sencillas, después de haber reunido los datos para calificar las causas. De este modo se pueda asignar un orden de prioridades.(Sales, 2013)

Los diagramas de Pareto se utilizan cuando debemos dirigir la atención a los problemas de un modo sistemático y, en particular, cuando se dispone de medios limitados para resolver una gran cantidad de problemas.(Rey Sacristán, 2003)

Gestión de quejas es un servicio que tiene peculiaridad especial, ya que se genera a partir de la insatisfacción de los clientes y supone una oportunidad de recuperar la satisfacción de los clientes que han reclamado y reforzarla, contribuyendo a que se conviertan en clientes fieles.(López-Fresno, 2014)

El proceso de gestión de las quejas debe estar orientado a satisfacer a los clientes que han reclamado y a reforzar su satisfacción con la organización, con el fin de ganar credibilidad y aumentar la confianza en ella. Comienza con la planificación de su entorno (definición de su estrategia, canales, etc.) y, en la parte operativa, comprende diversas fases desde que la organización recibe la queja hasta que avalúa la satisfacción del cliente con la gestión realizada y utiliza la información obtenida para la mejora.(López-Fresno, 2014)

Kaizen es un conjunto de conceptos, procedimientos y técnicas con las cuales una organización busca mejorar continuamente todos sus procesos productivos y de soporte de la operación. El mejoramiento continuo, más que una técnica o metodología, consiste en la filosofía de aplicar acciones pequeñas permanentemente con el fin de hacer de los procesos, actividades de la empresa, cada vez más eficientes y efectivos. Además consiste en realizar pequeñas mejoras del producto o en las presentación del servicio, según sea el tipo de empresa para el logro del

objetivo primordial de toda la organización, como es la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas del cliente.(González & Arciniegas, 2016)

Lean Manufacturing es una metodología de mejora continua que se enfoca en la reducción de defectos en todo tipo de procesos para, de esa forma, reducir costos de mala calidad e incrementar la satisfacción de los clientes. *Lean* es simplemente un método, un modelo de gestión, una forma de pensar que busca conservar aquellos recursos y procesos que crean valor y elimina todo tipo de desperdicios. Lo que crea valor es sólo aquello que tiene como fin satisfacer al cliente.(Maldonado, 2015)

Modelo es la abstracción de los sucesos que rodean un proceso, una actividad o un problema que aísla una entidad en su entorno, de tal manera que puede examinarse sin el “ruido” o perturbación de otras influencias del medio circundante.(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2017)

Net Promoter Score (NPS), el puntaje neto de promotor se basa en la perspectiva fundamental de que los clientes de cada compañía pueden dividirse en tres categorías. Los **promotores** son entusiastas leales que siguen comprando a una empresa e instan a sus amigos a hacer lo mismo. Los **pasivos** están satisfechos, sin embargo los clientes poco entusiastas pueden ser fácilmente atraídos por la competencia. Y los **detractores** son clientes insatisfechos atrapados en una mala relación. Estos tres grupos se determinan haciendo a los clientes la siguiente pregunta: ¿Qué tan probable es que recomiende esta compañía a un amigo o colega? Con una escala de puntos, los promotores obtienen un puntaje de 9 o 10; los pasivos puntúan 7 u 8 y los detractores puntúan de 0 a 6. El NPS se calcula restando el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores: $NPS = P - D$.(Rocks, 2016)

Queja es la expresión de insatisfacción hacia una organización, con respecto a sus productos o al propio proceso de tratamiento de las quejas, donde se espera una respuesta o resolución implícita.(Guerrero Rosillo & Trujillo Perea, 2014)

Una queja es la manifestación de disconformidad con un producto adquirido o un servicio contratado, por parte de un consumidor o usuario en su entorno próximo. No se formaliza oficialmente en alguno de los canales previstos por la ley para la reclamación (oficinas

municipales de información al consumidor, asociaciones de consumidores, etc.).(Arenal Laza, 2019)

Las quejas son en términos psicológicos atributos negativos. En términos profanos, el atributo se refiere a un comportamiento de culpabilidad. Por tanto, a nadie le gusta recibir quejas y todas las personas levantan una serie de barreras psicológicas para no escucharlas.(Barlow & Moller, 2005)

Reclamo es aquella insatisfacción que una persona pone en conocimiento de la organización de modo formal.(Guerrero Rosillo & Trujillo Perea, 2014)

Sistema de costos – KANBAN es un término japonés, basado en la utilización del análisis de funciones, coste objetivo y tabla de costes. Persigue como objetivo la reducción sistemática de costos, para lo cual se analizan de forma pormenorizada y metódica los procesos y actividades, como los productos y servicios generados.(Oropesa Vento, Luis, & Alcaraz, 2014)

Sistema de Producción – Justo a Tiempo mediante el reconocimiento y eliminación de los diversos tipos de despilfarros y desperdicios, y haciendo uso del *Kanban*, tiene por objetivo producir en la medida y condiciones requeridas por los clientes y consumidores, evitando de tal forma los altos costes financieros por acumulación de insumos y productos terminados. De tal forma se logran altos niveles de rotación de inventarios y, consecuentemente, altísimos niveles de rentabilidad.(Oropesa Vento et al., 2014)

También es un término usado para producir solo los artículos necesarios que pide el cliente, en el momento y en la cantidad necesaria para identificar desperdicios mediante la reducción de inventario. De esta manera, se obtiene cuantiosa reducción de costes del inventario, generando una mejor producción, una mejor calidad y mejor utilización de recursos.(Baca, 2019)

Sistema de Sugerencias (CETA O CEDAC) destinado no sólo a motivar al personal, sino además a utilizar sus conocimientos y experiencias. Constituye una “puerta de ingreso” a las ideas de los trabajadores.(Oropesa Vento et al., 2014)

TPM-Mantenimiento Productivo Total SMED es el Mantenimiento Productivo Total que contribuye a la disponibilidad de las máquinas e instalaciones en su máxima capacidad de producción, complementando los objetivos en materia de calidad, al menor coste y con el mayor grado de seguridad para el personal que opera las mismas. En tanto que el SMED persigue como objetivo la reducción del tiempo de preparación o de cambio de herramientas, evitando con ello la producción en series largas, logrando de tal forma disminuir los inventarios y haciendo más fluido el traspaso de los insumos y productos en proceso. (Oropesa Vento et al., 2014).

3.1 Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores

Gestión de la calidad. En la norma ISO 9000:2015 se plantea, en resumen, al sistema de gestión de la calidad como el conjunto de elementos de una organización que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos de calidad, para alcanzar propósitos puntuales relacionados con la administración, los procesos productivos o el servicio al cliente. (Liliana, Medina, Del Pilar López Díaz, & Cardenas, 2017)

Por otro lado, *Feigenbaum* considera, la calidad total como el análisis en todas las fases de los procesos de producción en la industria, desde la especificación del cliente hasta la venta del producto mismo, considerando la satisfacción con el servicio (Delgado, Meléndez, Meneses, & Tapia, 2018) y lo resume en tres puntos importantes que son: liderazgo de calidad, tecnología de calidad moderna y compromiso organizacional.

Además englobó el concepto control total de la calidad en un enfoque total de sistemas, haciendo notar que la calidad no se pudo concretar si el proceso de manufactura se trata de controlar aisladamente. (González & Arciniegas, 2016) Otro de los autores de la calidad, como Juran, impulsó el concepto de aseguramiento de la calidad. Allí se menciona que, el proceso de manufactura requiere de servicios de soporte de calidad, por lo tanto es necesario hacer esfuerzos coordinados entre las diferentes áreas de la empresa; es decir, de producción y diseño del producto, ingeniería del proceso, compras, etc. Para Juran la calidad consiste en adecuar las características de un producto al uso que le va a dar el consumidor. (González & Arciniegas, 2016)

Finalmente, se puede acotar que, la gestión de la calidad pone en marcha un sistema que anima a las organizaciones a identificar y analizar los requisitos del cliente, a definir procesos que proporcionen productos aceptables por el cliente y a mantener estos procesos bajo control, proporcionando así confianza tanto a la organización como a sus clientes por su capacidad de suministrar productos que cumplan los requisitos de forma consistente, para que se mejore o realce la satisfacción.(Cortés, 2017)

Origen del concepto de calidad. La calidad se muestra presente desde la antigüedad. Sin embargo, no hasta la primera mitad del siglo XX, con la aparición de las teorías de Taylor y Ford, el concepto de calidad es concebido como la inspección total al final de la línea, donde se verifica que el producto sea capaz de desempeñarse según lo planeado por el diseñador y satisfaga los requisitos de los clientes. En 1920, Walter Shewart impulsó la era moderna de la calidad al introducir el control estadístico, dando paso a la primera revolución de la calidad en Estados Unidos durante la segunda guerra mundial. La segunda revolución se dio en el año 1950, cuando Williams Edwards Deming, Joseph Juran y Armand Feigenbaum fueron contratados por la JUSE² para reconstruir, a nivel industrial, el caído imperio japonés e impulsarlo como potencia mundial.

La tercera revolución se dio a finales de 1970 e inicios de 1980, cuando el trabajo de Deming, Juran y Feigenbaum fue reconocido e implementado en Estados Unidos. Posterior a ello, conforme las organizaciones empezaron a integrar principios de calidad en sus sistemas administrativos, se volvió popular la idea de una gestión o administración de la calidad total o TMQ³.

² Unión de ingenieros y científicos Japoneses por sus siglas en inglés

³ Total Quality Management

Es importante reconocer que más que una disciplina técnica basada en la ingeniería o la producción, la calidad asumió un nuevo papel que marcó cada aspecto en el funcionamiento de una empresa.

En la década de 1990, especialmente en la industria automotriz, continuó con énfasis la calidad, dando lugar a la aparición de la hoy conocida norma ISO 9001 como modelo mundial para los sistemas de gestión de la calidad y de la cual forman parte 162 países en la actualidad.

Esta norma fue creada y adoptada en 1946 por la *International Organization for Standardization* (ISO)⁴, con el fin de estandarizar los requisitos de calidad para los países europeos dentro del Mercado Común y para quienes querían hacer negocios con esos países, en 1987. (Serrano Diego, 2019)

La norma ha sido revisada en 1994 y en su versión más reciente se establecen los requisitos para un sistema de gestión de calidad, que pueden ser utilizados por cualquier organización, grande o pequeña, independientemente de su campo de acción.

Esta norma se basa en una serie de principios de gestión de calidad, incluyendo una fuerte orientación al cliente, la motivación y la implicación de la alta dirección, el enfoque de procesos y la mejora continua. El uso de la norma ISO 9001:2015 ayuda a asegurar que los clientes obtengan productos consistentes, de buena calidad y servicios que a su vez traen muchos beneficios para el negocio.

En 1984, se introduce el término “Método Taguchi”, el cual consiste en la aplicación de la función de pérdida que mide los costos de la no calidad asumidos por el consumidor. Este concepto llevó a señalar que la ingeniería de calidad implica la ingeniería del diseño,

⁴ Organización Internacional de Normalización.

operaciones de procesos, servicios postventas, economía y estadística, por lo cual sus actividades están enfocadas en la reducción de las pérdidas causadas por la variación.

La incertidumbre de los procesos es un aspecto que todas las empresas desean reducir a través de la buena toma de decisiones, basadas en procesamiento de datos e información recolectada del sistema empresarial, cuya unidad estadística puede ser el proceso productivo o la empresa en su conjunto, con buena información obtenida de métodos estadísticos elementales, también llamadas siete herramientas como: cuadro de Pareto, diagrama causa-efecto, estratificación, hoja de verificación, histograma, diagrama de dispersión, gráficas y cuadros de control, con los que pueden identificar los efectos de los procesos que causan la variabilidad y que resultan en errores y mala calidad. Estos pueden determinar de forma fiable la variabilidad anómala en el proceso y contribuir así a mejorar la calidad.(Liliana et al., 2017)

Principios básicos de la Calidad. Varios son los autores que aportan para definir los conceptos de calidad, por ello es importante rescatar, en resumen, cada una de sus principales concepciones que han ayudado a las empresas para su mejoramiento y desempeño. Deming (1992), por ejemplo, planteó en sus teorías los 14 principios de la calidad, con la finalidad de brindar dirección a las acciones de la mejora de productos y servicios, adoptar una filosofía estable, eliminar la dependencia de inspecciones masivas, implantar la mejora continua y formación en el trabajo, erradicar el miedo, rompiendo barreras, eliminando objetivos numéricos.(Maldonado, 2015)

Crossby (1979), por otro lado, planteó apenas cuatro principios relacionados en los que la Calidad se define en cómo cumplir los requisitos. Allí se hace hincapié en un sistema de prevención, donde el estándar de la realización es cero defectos y la medida de la Calidad es el precio del incumplimiento.

Juran (1989) simplifica estos conceptos y plantea tres principios simples pero integrales relacionados con la Planificación de la Calidad, Control y Mejora de la misma. Finalmente, la Normas ISO 9001, (“Normas Internacional ISO 9001,” n.d.) especifica requisitos orientados, principalmente, a dar confianza en los productos y servicios proporcionados por una organización y por lo tanto a aumentar la satisfacción del cliente. También se puede esperar

que su adecuada implementación aporte otros beneficios a la organización, tales como la mejora de la comunicación interna, mejor comprensión y control de los procesos de la organización. Los principios fundamentales de esta Norma Internacional se resumen en: 1) Enfoque al cliente, 2) Liderazgo, 3) Compromiso de las personas, 4) Enfoque a procesos, 5) Mejora, 6) Toma de decisiones basada en la evidencia, 7) Gestión de las relaciones.

Kaizen. La palabra *Kaizen* tal como lo plantea (Andres, Tapias, Hernan, & Correa, 2010) proviene de los ideogramas japoneses “*Kai*” que significa cambio y “*Zen*” que quiere decir para mejorar. Así, *Kaizen* es “cambio para mejorar” o “mejoramiento continuo”. Los dos pilares que sustentan *Kaizen* son los equipos de trabajo y la ingeniería industrial, que se emplean para mejorar los procesos productivos. De hecho, *Kaizen* se enfoca a la gente y a la estandarización de los procesos.

Desde el punto de vista del autor (Suárez & Dávila, 2008), *Kaizen* no es otra cosa que Mejoramiento Continuo, pero mejoramiento todos los días, a cada momento, realizado por todos los empleados de la organización, en cualquier lugar de la empresa y que va de pequeñas mejoras incrementales a innovaciones drásticas y radicales.

También se encuentra la línea de autores que indican que el *Kaizen* puede ser entendido como un elemento más de la Gestión por Calidad Total o como la plataforma básica del Sistema de Producción TOYOTA o el Pensamiento Esbelto (o *Lean Thinking*) caracterizado por la participación de los empleados en la solución de los problemas o desperdicios (*Mudas*) que surgen en el trabajo cotidiano. (Suárez & Dávila, 2008)

Origen y Enfoque del concepto Kaizen. El método Kaizen surge como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial en 1945. En tal contexto, Japón se encontraba estructuralmente destruido, así como sus industrias y principalmente las nuevas que atravesaban por serias dificultades, debido a la falta de inversión, materias primas, entre otros. Además existía moralmente un bajo estímulo de la fuerza laboral.

Como parte de la historia se conoce que el general MacArthur fue el encargado de contactar a varios expertos estadounidenses para asesorar a los japoneses hacia el surgimiento de la nación.

Entre ellos se encontraba el doctor W. Edwards Deming quien en medio de sus frecuentes asesorías planteó sus catorce puntos claves para la gerencia. Esto fue acogido por varias organizaciones japonesas, las cuales adaptaron dichos principios y dieron forma a un sistema de producción que llevó a sus principales empresas al podio mundial, desplazando en competitividad a las grandes corporaciones estadounidenses, germanas, francesas e inglesas, entre otras. Marcas como Honda, TOYOTA, Toshiba, Sony son algunas de las muchas empresas que constituyen no sólo sinónimo de calidad, sino también rentabilidad y productividad. (Oropesa Vento et al., 2014)

Desde el enfoque Japonés, *Kaizen* es concebido como una serie de principios que permiten el crecimiento personal. Involucra el trabajo, la vida social y familiar. También es visto como un concepto de cambio organizacional ya que el principal truco o característica está relacionada con pequeños cambios incrementales que mejoran el trabajo y procesos, a través de la aplicación del ciclo PDCA⁵ y un enfoque de procesos versus resultados. (Suárez-Barraza, Ramis-Pujol, & Dahlgaard-Park, 2013)

Desde el enfoque occidental es entendido como Mejora Continua. Tiende a ser utilizado, en su concepción, como un elemento general, atributo o factor crítico de otras aproximaciones gerenciales, tales como la Gestión por Calidad Total, el Pensamiento Esbelto (Lean Thinking).

La Mejora Continua bajo este enfoque no es una realidad estática, sino que evoluciona de manera dinámica a través de cinco niveles (nivel previo a la Mejora Continua, nivel de estructura, de enfoque en la meta, proactivo y de capacidad organizacional) En cada uno de ellos se encuentran comportamientos específicos que aparecen al momento de implementar con éxito la Mejora Continua.

Dentro de esta orientación más occidental, el *Kaizen* también ha sido abordado desde un ángulo gerencial y organizacional más práctico. Se ha delimitado en forma de metodología y/o técnica

⁵ Plan, do, check and act

conformada por un conjunto de herramientas necesarias para eliminar las actividades que no agregan valor a los procesos de trabajo, llamados “*mudas*” en japonés.

Adicionalmente, dentro de la filosofía TPS⁶ se definió a las herramientas *Kaizen* como metodologías / técnicas que permiten identificar desperdicios y resolver problemas en nuestro puesto de trabajo, identificando lo siguiente: Justo a tiempo (JIT), Nivelación de trabajo (*Heijunka*), Círculo de calidad, Manejo visual (*Visual Management*), Parar para resolver (*Jidoka*), Estandarización (*Seiketsu*), Primero las personas, entre otras. (Baca, 2019)

Gestión de la atención al cliente. Una empresa no puede solo enfocarse en la comercialización de productos o servicios, sin preocuparse en el servicio que brinda a sus clientes, por lo tanto, en la forma cómo direcciona sus estrategias para que ellos lo reciban y valoren. Arenal (2019) en su libro *Gestión de la atención al cliente*, menciona que “la atención al cliente es el servicio proporcionado por una empresa con el fin de relacionarse con los clientes y anticiparse a la satisfacción de sus necesidades”. (Arenal,2019,7)

También se menciona que “es una herramienta eficaz para interactuar con los clientes brindando asesoramiento adecuado para asegurar el uso correcto de un producto o de un servicio” (Arenal,2019,7) En tal virtud, la forma de atender las necesidades de los clientes y sus expectativas cada vez se vuelve un reto mayor para las empresas. Se requiere de mucha atención para cuidar detalles que logren impactar positivamente en el consumidor y recordarle su presencia en el mercado.

Existen varias teorías que hablan de la satisfacción del cliente. Uno de los factores que está presente en toda organización de forma permanente. Pues del cumplimiento de tal satisfacción dependerá la lealtad que demuestran los clientes hacia una marca o producto. En la tesis denominada “Nivel de satisfacción de los clientes externos de Hyundai en la empresa de Servicios Automotrices del Norte SRL”, se analiza algunos enfoques interesantes en el cual la

⁶ Sistema de Producción Toyota

satisfacción del cliente se considera un estado psicológico, fruto de un proceso de compra o consumo de algún producto que experimenta, lo cual lleva a pensar que es de carácter subjetivo por lo tanto muy diverso.

Adicionalmente, según menciona Díaz & Reyna (2015), la satisfacción era una reacción emocional del consumidor en respuesta a la experiencia con un producto o servicio. Esta teoría lleva a considerar, entonces, la importancia que tiene la empresa de conocer el perfil de sus clientes con total claridad para direccionar sus estrategias, lograr identificar sus gustos, preferencias y no caer en el error de generalizar sus ofertas.

Por otro lado, es fundamental considerar la evolución que ha tenido el concepto de servicio al cliente. Desde su origen en España, nace la propuesta de aplicar dichos conceptos para cuidar o empezar a valorar la atención brindada al cliente y no solo enfocarse a la venta del producto. Al contrario, este constituye el primer paso para generar relaciones permanentes.

Con la creación de Call Centers nace el enfoque de facilitar la comunicación y el acceso para conocer las necesidades de los clientes, realizar ventas, aplicar encuestas de satisfacción, entre otras. Es decir, la gestión misma del servicio al cliente, hasta la actualidad en la cual el concepto de cuidar al cliente en algunas empresas ha dado paso a la creación de departamentos especializados en atención al cliente. Esto en lugar de que todas las áreas se involucren sin objetivos claros que pudieran entorpecer los resultados o que sus colaboradores estén en diferentes niveles de conocimiento y capacidad para aportar al proceso. (Arenal, 2019)

Es necesario reconocer también que la calidad de servicio ha evolucionado, pero no por ello deja de ser evaluado constantemente por los clientes y principalmente cuando se confronta las dimensiones de confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y tangibles. Más aún cuando éste, organiza sus prioridades o evalúa los servicios obtenidos de una empresa, servicio o marca. Cabe recalcar que dicha evaluación puede variar, dependiendo del servicio, el país, cultura y nivel de exigencia de los mismos. (Droguett, Profesor Guía, & Torres Moraga, 2012)

Es así que muchas empresas buscan la forma de relacionarse cada vez más con sus clientes de forma constante. Esto para generar cierta cercanía y tratar de conocer a fondo cuáles son sus

expectativas, sus demandas en medio de los cambios constantes que se presentan en la actualidad. Para ello algunas empresas direccionan sus esfuerzos implementando *CRM*⁷ que le permita administrar la información global de sus clientes, de forma efectiva y obtener la mayor cantidad de beneficios.

Cárdenas (2016) en su tesis realiza un análisis de los beneficios que se logran a través de la aplicación de un *CRM* en la industria de automóviles de la marca *Chevrolet*. En esta se identifica la facilidad de administrar la información de los clientes para direccionar estrategias, aplicar seguimientos de recompra e incrementar las relaciones a través de diversos canales y fidelizar clientes.

Específicamente en el área del sector automotriz, los principales beneficios son generar sinergia entre las áreas de ventas y postventa, facilitar la comprensión de lo que el cliente busca, la medición de indicadores de satisfacción o recomendación que se pueden obtener fácilmente para la toma de decisiones oportunas y la aplicación de estrategias direccionadas. Esto permite el ahorro de recursos, la optimización de procesos, así como la identificación de reclamaciones a ser atendidas eficientemente y con prioridades claras para no afectar más a sus principales clientes.

3.2 Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema

Una vez analizada la problemática actual de la empresa CASABACA, con respecto a la forma de gestionar y atender las quejas recibidas en el área de postventa, es indispensable definir un modelo de gestión que contribuya de forma estandarizada al proceso de atención y solución que se brinda al cliente frente a sus reclamaciones, y, por otro lado, facilitar herramientas a sus colaboradores que les permitan brindar atención oportuna a los mismos.

⁷ *Customer Relationship Managment* es decir, Gestión sobre la relación con los clientes.

Analizadas las teorías principales relacionados a los modelos de gestión y teorías de la gestión de la calidad en los cuales se enmarca esta problemática, se puede definir que el desarrollo de la propuesta metodológica será fundamentada en la filosofía *Kaizen*. Ello por dos razones principales. Primero, la filosofía *Kaizen* es parte y se fundamenta dentro del Sistema de Producción TOYOTA (TPS) (Liker, 2011) por lo cual su concepto y metodología contempla las directrices necesarias que ayudan a diseñar un modelo eficiente para la atención y administración de quejas. En segundo lugar, poniendo en práctica la filosofía *Kaizen* es posible llegar al cumplimiento de los estándares fijados a través de la Norma ISO 9001:2015, que regula los procesos corporativos; es decir, una vez más *Kaizen* se convierte en una herramienta clave dentro de la compañía.

Los principios de la calidad identificados en autores como *Deming* y *Crossby*, considerados padres de calidad, ya están consideradas dentro de la filosofía *Kaizen*. Es por ello que podemos identificar procesos, evidenciar falencias o problemas, crear una cultura de monitoreo constante, corrección de errores y aplicación de soluciones, ejecutados a través de procesos administrativos y apoyados en sistemas de TPS.

Por otro lado, a través del cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015 se ratifica que “la adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible” (“Normas Internacional ISO 9001,” n.d.) Es así que, al aplicar el ciclo PDCA, contemplado dentro de ISO 9001 y parte de la filosofía *Kaizen*, solo ratifica que las empresas cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, para satisfacer los requerimientos de los clientes, que estén enfocados hacia ellos y exista una corresponsabilidad de las ofertas y promesas que no se llegaran a cumplir. Con el fin de aplicar planes de mejora o acciones correctivas que incrementen la satisfacción de sus clientes de forma constante.

Como se puede observar, el desarrollo y puesta en marcha de la filosofía *Kaizen* contribuye plenamente a los objetivos que se plantea en la propuesta metodológica. Además de constituirse en uno de los pilares fundamentales que rige a la empresa CASABACA, es parte de la filosofía que profesan sus colaboradores y su aceptación es total.

Para mejorar la aplicación de *Kaizen*, en la empresa, se plantea la aplicación de las 4 Disciplinas de la Ejecución (4DX) como una herramienta o “patrón ordenado de conducta que ayuda a alcanzar las metas basadas en un arduo trabajo con excelencia” (Covey, 2013, 349)

Dicho patrón ha sido implementado en varias empresas, principalmente en los mandos medios e inferiores quienes impulsan el cambio y la corrección o mejora de sus propios procesos. Esto se realiza, obviamente, apoyados por la alta dirección, quienes serán los encargados de establecer dos o tres objetivos claros en lugar de varios al mismo tiempo, que no llegan a realizarse porque pueden entorpecer el enfoque de los colaboradores. Las cuatro disciplinas se resumen en: 1) Enfocarse en lo crucialmente importante, estableciendo no más de dos o tres metas claras y alcanzables. 2) Actuar sobre las medidas de predicción, 3) Llevar un tablero de resultados y 4) Mantener una cadencia de rendición de cuentas se busca facilitar la implementación de cualquier estrategia, sin importar si es grande o pequeña ya que el principal problema de la mejora muchas veces se estanca cuando se planea muchos objetivos, pero no se actúa consistentemente. Es decir, lo que se requiere es hacer lo justo y necesario desde cualquier área o departamento en lugar de dispersar las acciones que no contribuyen al cumplimiento de los objetivos.

4 MATERIALES Y METODOLOGÍA

4.1 Unidad de Análisis

En la investigación se empleó la información generada en la empresa CASABACA, específicamente en el área de Administración de Quejas, como parte de los insumos requeridos para los respectivos análisis. Por medio de los reportes mensuales de las quejas receptadas en la compañía, se pudo identificar las principales incidencias que se generaron en el área de postventa – talleres, la frecuencia y las categorías a las cuales hacían referencia, con la finalidad de desagregar claramente cuál era la problemática que se debía atacar.

Una vez identificadas las falencias del proceso actual y las oportunidades de mejora en el mismo, se analizaron tres instancias, a través de los manuales de procesos. La primera correspondió a las inspecciones de Kodawari (auditorías internas a los procesos de taller) que se realizaron en el área de talleres o círculos de calidad implementados en la empresa.

Seguidamente se analizó el impacto que generaron hacia el cliente. Y por último, las consecuencias de la falta de cumplimiento de los procesos u otros aspectos que incidieron en el servicio y que el cliente lo percibió como defectuosos. Dicha información también fue de vital importancia para establecer la causa – raíz de las principales incidencias repetitivas en el área de talleres.

La evaluación de las sugerencias receptadas como parte del feedback, que recibió la empresa desde sus clientes y colaboradores fue sistematizada en dos momentos. El primero comprende las exigencias o aspiraciones de los clientes al momento de plantear lineamientos para la solución de las quejas más repetitivas. El segundo lo constituyó el aporte de los principales involucrados o los mismos ejecutores del proceso, dentro de la empresa CASABACA S.A.

4.2 Población

La investigación se realizó en la empresa CASABACA S.A, el primero de los tres concesionarios de la marca TOYOTA que existen a nivel nacional. El enfoque de la investigación estuvo direccionada hacia el área de postventa, en la cual se identificó que la empresa cuenta con seis talleres en Quito, ubicados estratégicamente en los sectores Norte (2), Sur (1), Centro (1) y Valles (2), los mismos que brindan servicio de mantenimiento, lavado y enderezada & pintura. Por tanto, se consideró para el estudio todas las quejas generadas desde enero 2017 a mayo 2019. Para la aplicación de la encuesta se consideró a todos los jefes de postventa (5), jefes de taller (6), los asesores de servicio al cliente (19), correspondientes a los seis talleres en Quito.

Tabla 1. Resumen de población para la aplicación de encuesta

Agencias	Jefe Postventa	Jefe de Taller	Asesor Servicio	Total agencia	%
Matriz	1	1	5	7	23%
Cumbayá	1	1	5	7	23%
Servicio Norte	1	3	3	7	23%
Los Chillos	1	0	3	4	13%
Condado	1	0	1	2	7%
Sur	0	1	2	3	10%
Total	5	6	19	30	100%

Nota: Extraído de reportes mensuales, por W. Condor, 2019.

4.3 Tamaño de muestra

En el estudio de investigación, NO fue necesario determinar el tamaño de muestra. Se consideró la información de quejas generadas por los seis talleres mencionados y los datos de los 30 colaboradores que están involucrados directamente en el proceso de atención al cliente dentro de talleres. Los seis talleres de CASABACA cumplen procesos estandarizados y homogéneos que fueron de utilidad al momento de analizar dónde se generaron los principales problemas. Sin embargo, cada agencia presentó discrepancia en la forma de atender eventos comunes, generados a través de las quejas que se direccionan a cada responsable.

4.4 Selección de la muestra

En el estudio de investigación, NO se aplicó la selección de la muestra ya que se consideraron, para el análisis, todas las quejas y sugerencias generadas en el área de talleres en Quito, así como los 30 colaboradores directamente involucrados en el proceso de atención al cliente.

4.5 Métodos a emplear

Se utilizó el método inferencial a través del cual se descompuso los elementos investigados por medio del análisis documental generado en la empresa, para facilitar la inducción de los resultados y deducción de los hechos encontrados. Con dicha información fue posible determinar las incidencias que se debían cotejar en los siguientes procesos de análisis.

La recopilación de los datos analizados permitió determinar las posibles soluciones y los lineamientos planteados en el modelo de gestión para la atención de quejas que se debían aplicar en el área de postventa – talleres de la empresa CASABACA.

4.6 Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias

En la investigación se empleó fuentes primarias a través de entrevistas y reuniones de trabajo con el gerente y jefe del área de postventa, ambos establecieron las directrices y la planificación para el logro de los objetivos anuales dentro de la compañía. Es decir, se conoció el enfoque hacia el cual se proyectaron los objetivos de dicha línea de negocio y en función de ello se definió el alcance para diseñar los lineamientos en la atención de las quejas y planes de acción específicos. También fue necesario conocer cómo se ejecutan los trabajos en el área de talleres, los procesos establecidos, las demandas y necesidades del personal involucrado; así como el empoderamiento que reflejan en cada una de sus áreas asignadas para mermar los errores que pudieran estar afectando la satisfacción del cliente.

A través de fuentes secundarias fue valiosa la revisión de manuales de procesos del área de talleres, analizar los resultados de evaluaciones, reportes de volúmenes de órdenes trabajadas, reportes de ventas anuales, encuestas de satisfacción establecidas por la marca y, principalmente, aplicar la encuesta a los ejecutores de los procesos internos en los talleres.

4.7 Técnica de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos que se aplicó en la investigación fueron:

Observación: en el área de talleres con la finalidad de identificar en qué parte del proceso se generaron dificultades /errores que trasladan su impacto hacia el cliente o la satisfacción del mismo. Además, fue importante reconocer *in situ* los factores que afectaron el correcto desempeño de las actividades e impactaron en la atención al cliente y aquellos que pudieran convertirse en oportunidades de mejora dentro del proceso.

La encuesta: a través de cuestionarios estructurados que reflejaron la opinión de los gestores del proceso en talleres, en el cual se indagó sobre el conocimiento y cumplimiento de los procesos y políticas establecidas para la atención de quejas, la frecuencia y autonomía con que los responsables gestionan los casos, la identificación de causas que generaron el incremento de quejas o la insatisfacción que demostraron los clientes a través de este proceso; así como los requerimientos que pudieran apoyar su gestión efectiva para la atención de quejas.

La entrevista: aplicada a la gerencia de postventa, permitió cotejar ampliamente el enfoque del área, los objetivos que persigue, el alcance y apertura para diseñar lineamientos de trabajo que aporten a la atención y solución de las quejas generadas en dicha línea de negocio. La entrevista permitió analizar planes enmarcados en el Enfoque al cliente y Gestión de relaciones, que se deben prever como parte de la Norma ISO 9001-2015 en la cual se encuentra certificada la empresa.

Las entrevistas para los jefes del área de postventa se manejaron a través de reuniones de trabajo y visitas en las agencias para analizar las causas comunes que se identificaron a través de la encuesta y cómo éstas eran ejecutadas en cada una de ellas para reducir el impacto al cliente o la insatisfacción del mismo.

A través de las técnicas mencionadas se planteó dar respuesta a la hipótesis planteada a continuación:

Hipótesis: El Modelo de Gestión para la atención de quejas, que se generan en el área de post venta – talleres, plantea lineamientos estandarizados para resolver las principales incidencias repetitivas de los clientes dentro de la Empresa CASABACA S.A en Quito.

Variable independiente: Modelo de gestión en la atención de quejas.

Variable dependiente: Lineamientos estandarizados para solución de problemas.

4.8 Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información

Los instrumentos utilizados dentro de las técnicas de recolección de datos, como la observación, fueron cuadernos de notas y fichas/órdenes de trabajo recopiladas que fueron valiosas a la hora de proporcionar información relevante para los análisis cualitativos y cuantitativos de la investigación realizada.

Por medio de formularios web (en *Google drive*), se ejecutó la aplicación y recolección de encuestas dirigidas a los colaboradores objeto de estudio en el área de talleres y por medio de herramientas ofimáticas (*EXCEL*) se obtuvo la tabulación de encuestas. A través de la elaboración de tablas y gráficos dinámicos, se facilitó el procesamiento de los resultados obtenidos en las encuestas, de tal forma que, la interpretación de los mismos contribuyó en el análisis al momento de probar la hipótesis planteada, analizar las causas y plasmar a detalle los principales conceptos investigados en dicho estudio.

Para la elaboración de procesos que se plantean como parte del nuevo modelo de gestión, fue útil el programa *Bizagi Modeler* ya que proporcionó información clara y amigable de interpretación para cualquier usuario. Adicional, se utilizó *Project* para definir los cronogramas y las tareas de planificación.

5 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

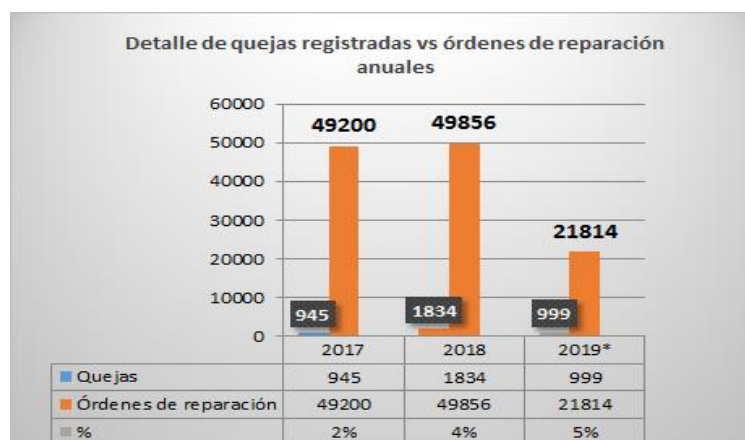
5.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

Una vez aplicada la encuesta, la entrevista y haber trabajado directamente con los responsables de atender quejas, en las agencias de CASABACA, se encontró que tres son los factores que afectan el proceso actual.

En el primer factor identificado es el incremento de las quejas del área de postventa, desde el año 2017. Se contabilizaron 945 casos. En el año 2018, sumaron 1834 y, hasta el mes de mayo 2019, se registraron 999 quejas.

Este incremento ha generado una alerta para el área de postventa. Esto debido a que, al relacionarlo con el volumen de órdenes de trabajo, que se atienden anualmente, también se refleja un incremento progresivo. Este hecho inquieta a la gerencia, quien trata de indagar a profundidad si la política establecida es lo suficientemente clara y entendida por todos los participantes del proceso.

Figura 1. Incremento de quejas vs órdenes de trabajo



Nota: Elaboración propia, por W. Condor, 2019.

Adicionalmente, es necesario reconocer el principal motivo que causa el incremento de las quejas, las fases del proceso en la cuales son más recurrentes y si el personal actualmente se encuentra preparado para atenderlas de forma adecuada.

Para entender este problema se plantea una encuesta. Los resultados indican que el 97% de los encuestados conocen la política. Este hecho se debe a que el 80% de los encuestados tiene más de dos años de permanencia en la empresa y apenas un 3% ingresó hace menos de un año.

La gerencia ratifica la importancia de contar con personal antiguo en sus áreas. Pues, esto enriquece el proceso con base en la experticia, además de ser oportunamente útil el aporte de los mismos para localizar los problemas que están ocasionando el incremento de quejas en el área de postventa.

Del 80% de colaboradores que mencionaron conocer la política actual, para la atención de quejas, solo el 62% conoce realmente que el tiempo de respuesta es de dos días laborables. Mientras que el 38% no tiene claridad al respecto.

Este hecho confirma el motivo por el cual el tiempo promedio de atención de un caso, en la actualidad, es de cuatro hasta veintidós días después de haber delegado a un responsable para su gestión. Es decir, la política no se cumple según lo establecido.

Por otro lado, la gerencia identifica que las principales razones, para la demora en la atención, se deben a la carga de trabajo que genera este proceso para los asesores, ya que se escala todo tipo de comentarios sin mayor análisis. Esto, a la vez, genera duplicidad en el contacto al cliente, confusión del proceso a seguir y poco interés de los responsables por solucionar el requerimiento del cliente.

El 80% de los encuestados atiende diariamente las quejas como parte de su servicio, en tanto que el 20% lo hace ocasionalmente. Considerando que el 63% del personal son asesores de servicio y el 37% restante son jefes de postventa y taller, se puede inferir que el mayor retraso de atención se concentra en el primer grupo.

Este hecho, ratifica que el proceso está mal direccionado, además de crear confusión en los involucrados. También, la falta de atención pertinente está impactando directamente en los clientes, generando mayor insatisfacción.

Con respecto a las quejas que son atendidas con mayor frecuencia por los encuestados, los datos muestran que el 23% se debe a la calidad de lavado, el 22% está relacionado a precios de repuestos y mantenimientos, el 16% a la falta de cumplimiento en el tiempo de entrega y el 15% se enfoca en la calidad de los trabajos realizados en mantenimientos o reparaciones generales. Dichos resultados coinciden totalmente con las incidencias que abarcan el 80% del Diagrama de Pareto, que se analizó en base a los reportes de la empresa.

La gerencia menciona que la política de precios está directamente relacionada con las metas fijadas por la gerencia general. Frente a ello, los jefes de postventa y asesores de servicio únicamente deben concienciar al cliente sobre los servicios realizados en su vehículo, gracias a la experticia de su personal y a la importancia de utilizar repuestos originales en lugar de alternos. Fuera de ello, no existe otra solución a aplicarse por parte del responsable. Esto dado que los precios establecidos son el resultado de estudios realizados por la gerencia, que es parte medular de los objetivos establecidos.

Con respecto a las demás categorías que también se identificaron, se mencionó que es necesario la revisión de las fases del proceso con el Jefe de Producto. Dicha instancia es quien debe velar por el cumplimiento de los tiempos establecidos dentro del proceso de taller y esta información permitirá focalizar los esfuerzos para aplicar mejoras donde se requiera.

También se ratificó que, anteriormente, no se había aplicado un estudio minucioso para determinar claramente cuál es la causa-raíz de las quejas. Ello, puesto que se ha hecho deducciones generales con el fin de aplicar acciones correctivas que no han logrado mayor impacto.

Por tanto, el beneficio de esta investigación radica en la identificación de las principales causas que se logró detallar para cada categoría. Esto servirá de insumo al Jefe de Postventa, quien deberá tomar acciones concretas dado que impactan directamente en el incremento de quejas.

Los hallazgos del primer factor se presentan en el siguiente resumen:

Figura 2. Detalle de causas a las principales quejas frecuentes recibidas

Calidad de los trabajos realizados (en mantenimientos, reparaciones)

- No se realizan los trabajos correctamente la primera vez.
- No se realiza control de calidad.
- Sobrecarga de trabajo a los técnicos.
- En la recepción del vehículo, el cliente no logra identificar dónde se localizan los ruidos que requieren revisión pese a la indagación realizada.

Precio de los repuestos - mantenimientos

- El precio de los repuestos y mano de obra son percibidos como caros por el cliente vs los precios que encuentra en el mercado.
- Los repuestos en mantenimientos completos son un poco más costosos.
- El cliente no conoce bien los trabajos que se realizan en el vehículo y considera que es un simple cambio de aceite.
- El cliente está acostumbrado a recibir descuentos.
- El cliente no recibe una explicación clara de los precios por parte del asesor.

Falta de cumplimiento de los trabajos adicionales (trabajos adicionales solicitados por el cliente)

- Falta de atención a los requerimientos puntuales que el cliente solicita.
- Los asesores no especifican al cliente el trabajo a realizar y el tiempo que tomará hacerlo.
- No se preve la disponibilidad de mano de obra.
- Las observaciones extras de mantenimiento, como ruidos y detalles sencillos, no son solucionados.

Falta de disponibilidad de citas

- Difícil conexión al sistema de citas (BMS)
- Sobreproducción en taller.
- Falta de comunicación en las áreas involucradas de planificación y agendamiento.

Calidad de los trabajos de B&P

- Reprocesos por no realizar adecuadamente el control de calidad.
- Diferencia en la tonalidad de colores.

Falta de cumplimiento en el tiempo de entrega programada

- Largas fechas o tiempos de trabajos y disponibilidad de repuestos.
- Porque se realizan trabajos adicionales en los vehículos.
- Por la capacidad del área de lavado.
- Reprocesos internos en producción.
- Falta de comunicación oportuna con el cliente cuando existe extensión de tiempos por parte de los asesores.
- Mala programación y exceso de vehículos recibidos sin cita.
- Sobreproducción en taller.
- Incumplimiento de procesos por parte de Asesores.

Calidad de lavado

- Parece que no limpian el vehículo y cuando lo hacen no está bien realizado el trabajo.
- La limpieza interna (aspirada) en algunos vehículos no es muy buena.
- Falta de proceso bien establecido y capacitación del personal.
- Poca iluminación en el área y no se utiliza agua.
- El cliente espera más de lo que ha pagado por un lavado de cortesía.
- Falta de compromiso del personal del proveedor para realizar un trabajo de calidad.
- Falta de control de calidad por parte del proveedor.
- Programación de entregas en un mismo horario que afecta la planificación de lavado.
- Alta rotación del personal del proveedor y desmotivación del mismo.
- Insumos de lavado insuficientes.

Nota: Elaboración propia, por W. Condor, 2019.

El segundo factor corresponde a la necesidad de un proceso claro para la atención de quejas, así como la autonomía que tiene el personal para resolverlas. Allí, se identifica que el 93% de los encuestados considera útil establecer parámetros o lineamientos estandarizados para la atención de quejas y facilitar su gestión. Este resultado fue importante para determinar la aceptación de la propuesta de mejora que, se plantea en el trabajo realizado, con el fin de aportar a la empresa y lograr un cambio positivo.

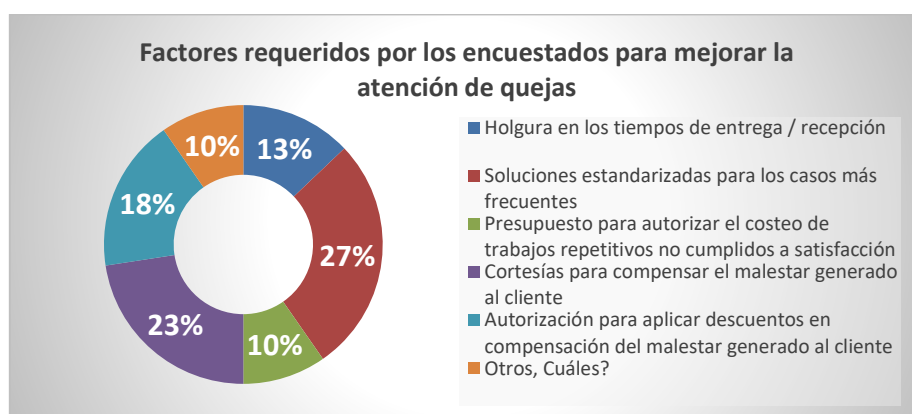
Con respecto a la autonomía con la que actúan los responsables, al momento de solucionar quejas, el 60% mencionó tener total autonomía; mientras que el 40% restante tiene poca autonomía dentro de su gestión diaria. Este factor se vuelve importante para lograr el empoderamiento de todo el personal en el proceso. Ello con el objetivo de generar una pronta respuesta, hacia el cliente, basada en procesos viables de ejecutar.

La gerencia menciona que es parte de la cultura organizacional empoderar al personal en cada una de sus áreas. Sin embargo, pueden existir algunas limitantes que se deberían analizar en pro de facilitar condiciones que ayuden a los involucrados en el proceso.

En función de esta necesidad, se planteó a los involucrados identificar las herramientas que pudieran incluirse en el proceso, para facilitar la respuesta hacia el cliente y tratar de resarcir los malestares.

Como se puede apreciar en la gráfica, los principales requerimientos son a) estandarizar soluciones, fruto de procesos claros, b) disponibilidad de cortesías entregables al cliente y c) contar con autonomía para aplicar descuentos compensatorios. Se deduce que este último requerimiento responde al grupo de personas que mencionó contar con poca autonomía para resolver las quejas.

Figura 3. Requerimientos para la atención de quejas.



Nota: Elaboración propia, por W. Condor, 2019.

La gerencia, por su parte, considera que dichos requerimientos se pueden aplicar siempre que el proceso esté centralizado en un solo responsable. Este tendrá la capacidad de analizar si es necesario entregar alguna compensación o no, acorde a la gravedad de la queja planteada. Además, para lograr el cumplimiento responsable y no incurrir en costos adicionales, menciona que es importante delimitar el nivel de responsabilidad de cada uno de los actores del proceso.

Y para dar respuesta a lo mencionado, en la propuesta, se deberá considerar una matriz de derivación de los casos, en la cual se conocerá claramente el alcance que tiene cada actor dentro del proceso.

Posteriormente, los colaboradores realizaron una serie de sugerencias para mejorar el desempeño actual. Estas deben ser consideradas, dentro de la propuesta, para evitar las demoras en los tiempos de respuesta y lograr estandarizar las acciones que se ejecutan internamente en el área.

Dentro de las principales sugerencias mencionadas, se encuentran aquellas que tienen que ver con el direccionamiento correcto de una queja analizada previamente, mejorar el control de la calidad de lavado, empoderar al personal para resolver las quejas, contar con un departamento que solucione quejas y que no solo las administre. Esta última sugerencia, ratifica la necesidad de establecer un proceso que aporte de mejor manera al área de postventa.

Finalmente, en el tercer factor, se analiza el impacto de las quejas frente a los clientes. Allí se identifica la relación de éstas vs el volumen de ventas que se obtuvieron desde el 2017 hasta mayo 2019, como se presenta en la siguiente tabla de resumen.

Tabla 2. Matriz de relación quejas, ventas e incidencias

Modelo	Frecuencia	% quejas	Volumen de ventas	% de Ventas	% ponderado quejas vs ventas	Calidad de servicios mecánicos	Falta de cumplimiento de ofrecimientos	Falta de cumplimiento de entrega	Calidad de lavada	Falta de Explicación de los trabajos	Falta de amabilidad del personal
Fortuner	879	23%	1542	25%	57%	22%	28%	23%	27%	25%	29%
Hilux 4x2	418	11%	1151	19%	36%	10%	11%	14%	11%	15%	12%
Rav4	383	10%	687	11%	56%	11%	10%	10%	8%	9%	8%
Hilux 4x4	312	8%	701	11%	45%	9%	8%	10%	9%	6%	7%
Prius C	284	8%	259	4%	110%	6%	9%	10%	14%	9%	7%
Yaris sport	209	6%	1126	18%	19%	5%	5%	4%	9%	10%	7%
Highlander	208	6%				6%	5%	5%	4%	2%	3%
Corolla	193	5%	venta descontinuada			5%	4%	6%	3%	7%	7%
4Runner	175	5%				5%	4%	5%	3%	1%	6%
Total	3061	81%	5466	89%		80%	83%	87%	87%	85%	86%

Nota: Extraído de reportes mensuales, por W. Condor, 2019.

Del total de modelos que se atiende en los talleres, los seis primeros concentraron el 89% de ventas; de ellos los tres modelos más afectados en la gestión de quejas fueron: *Prius C*, *Fortuner* y *Rav4*, sin restar importancia a los demás modelos. Sin embargo, llamó la atención saber que el modelo *Prius C* superó el volumen de quejas en comparación con el volumen de

ventas. Los principales malestares fueron causados por la calidad de lavado y la falta de cumplimiento en la entrega.

Para el modelo *Fortuner*, su principal malestar se concentró en la falta de amabilidad del personal, la falta de cumplimiento de ofrecimientos, la calidad de lavado. Estos factores están asociados al perfil de cliente, quien es mucho más exigente ya que el vehículo se considera de gama alta.

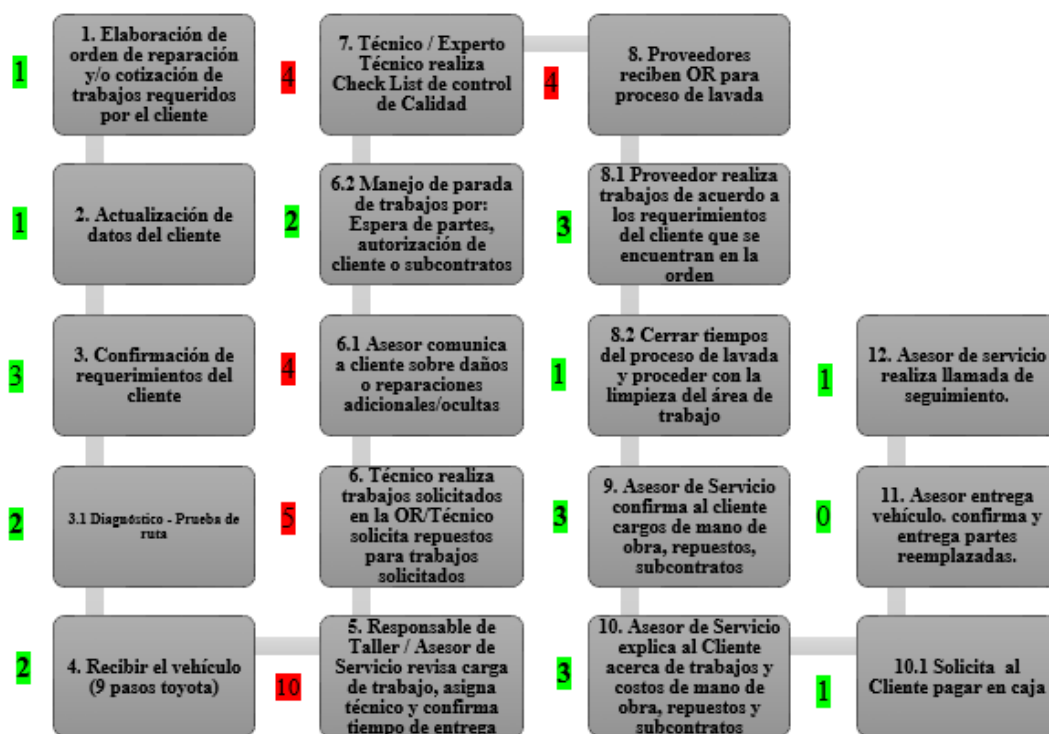
Los clientes del modelo *Rav4* presentaron inconvenientes relacionados a la calidad de los servicios mecánicos, la falta de cumplimiento de los ofrecimientos y en la entrega principalmente.

Como se pudo cotejar en la encuesta y en los datos históricos analizados, más la relación de los tipos de clientes asociados a los modelos afectados, se puede determinar que es necesario tomar acciones para evitar que el impacto de un proceso no definido o mal estructurado incida en la fidelización del cliente.

Además, se analizaron las fases del proceso de talleres en las cuales se concentraron las causas, señaladas por los encuestados, a través de un mapeo de cada incidencia y su causa, otorgando una calificación para poder medirla. De esta manera, se asignó la calificación de “0” si no afecta a la etapa del proceso y “1” si lo hace.

La sumatoria total de cada fase demostró en cuál de ellas se debe trabajar con prioridad; así como también el responsable involucrado en cada una, el mismo que será considerado en la matriz de derivación de los casos. De este modo, se sintetiza el resultado final, localizado en el proceso de talleres; semaforizando de color verde las puntuaciones que van desde cero (0) a tres (3), consideradas menos críticas y de color rojo las críticas que superaron la calificación de cuatro (4).

Figura 4. Principales incidencias repetitivas identificadas dentro del proceso de taller



Nota: Elaboración propia, por W. Condor, 2019.

Con los análisis presentados se logró identificar que la propuesta debe plantear un proceso de atención que esté enfocado hacia el cliente, que contribuya a brindar atención oportuna y en definir claramente el alcance de cada involucrado en el proceso.

También se debe considerar, dentro de la propuesta, un plan de capacitación direccionado a los principales involucrados, que se encuentran en contacto con el cliente dentro del área de talleres. Esto con la finalidad de eliminar las brechas de conocimiento que existe en la actualidad y mejorar la atención hacia el cliente.

Además, fue importante inspeccionar que acciones relacionadas con el proceso de atención de quejas requieren de apoyo y planes de acción de otras áreas. Todo ello con el objetivo de dar fluidez a los resultados esperados; también para mejorar los tiempos de respuesta y el tipo de solución que se brinda al cliente, ya que todos estos factores influyen en la satisfacción y fidelización del mismo.

5.2 Propuesta Metodológica o tecnológica

Premisas o supuestos.

De acuerdo al estudio se identificó que la atención y administración de quejas presenta algunas necesidades para definir claramente el proceso. Estas se resumen en cuatro importantes hallazgos que se citan a continuación.

El primer hallazgo hace referencia al incremento de quejas en el área de postventa. Aquí se identificó que pasó del 2% en el 2017 al 5% hasta mayo de 2019.

Con respecto al volumen de ventas registradas también se identificó una tendencia creciente. Es decir, de un total de 6.147 vehículos vendidos se registraron 3.778 quejas en el área de talleres. Esto equivale al 61% en promedio, analizado en el mismo período.

Adicionalmente, se pudo conocer que el incremento de quejas se concentra en las siguientes incidencias más frecuentes, relacionadas con la calidad de los servicios mecánicos (mantenimientos, reparaciones), la falta de cumplimiento de los ofrecimientos y la entrega, la calidad de lavado, la falta de explicación de los trabajos y falta de amabilidad del personal.

Es importante mencionar que varias incidencias fueron direccionadas a distintos responsables, sin un previo análisis respecto a la complejidad que amerita el caso. Esto ocasionó demora en la solución y respuesta hacia el cliente, generando mayor insatisfacción en el mismo.

Tampoco se contaba con criterios de categorización de las quejas para ser priorizadas. Por tanto, no se tenía claro el alcance y la responsabilidad para brindar soluciones al cliente.

El segundo hallazgo se relaciona con el tipo de solución que se brindaba a los clientes, los cuales diferían de un responsable a otro y no todos los casos fueron atendidos y comunicados al cliente.

El estudio identificó que de las 3.778 quejas registradas, el 73% fueron solucionadas, mientras que el 21% de clientes no fueron contactados. Por otro lado, de las 2.750 quejas que fueron solucionadas (es decir, el 21%), únicamente al 60% se brindó una explicación en respuesta a su caso.

Al 29% se aplicó un reproceso como solución, el mismo que generó un costo promedio de \$46.920 a la empresa y apenas a un 3% de clientes se entregó un detalle o presente como parte de la solución. Esto generó un costo promedio de \$1.135 dólares. Es importante tener en cuenta que no todos los casos resueltos registran el costo en el que se incurrió, por lo tanto, el costo final terminaría siendo mayor al que se pudo medir.

Si se analiza el impacto de aplicar dichas soluciones frente a la satisfacción expresada por los clientes, se reconoció que el 65% estuvo satisfecho con la solución, el 23% no lo estuvo y un 13% se abstuvo de calificar la solución que recibió como satisfactoria o insatisfactoria. Dichos resultados ratificaron la necesidad de implementar mejoras alcanzables que permitan acercarse más a la satisfacción del cliente y que contribuyan a lograr la recomendación de los mismos.

El tercer hallazgo se relaciona con el impacto que genera en la satisfacción del cliente, debido a la falta de atención de quejas o atención tardía, por desconocimiento de la política, por falta de capacitación al personal o por la falta de procesos definidos para facilitar la ejecución.

El impacto que tienen todos los servicios de postventa está medido directamente con el retorno de los clientes hacia el concesionario. Por lo tanto, se logró identificar que en el año 2017 el retorno de clientes fue del 67%, en el año 2018 pasó al 82%, considerando que la variación de ventas del 2017 al 2018 fue del 65%⁸ y hasta el mes de octubre 2019 se mantiene en un 50%

⁸ Información recopilada a través del artículo de la Revista Ekos, con fuentes de información estadística provenientes de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador.

la tasa de retorno. Es decir, va en decrecimiento; con ello, se corre el riesgo de perder clientes y no lograr su fidelización.

La gerencia de postventa monitorea este indicador y ratifica, una vez más, la importancia de cuidar la atención que se brinda a los clientes de modelos representativos para la empresa. Entre estos destaca el *Fortuner* que alcanzó el 58% de retorno, siendo un modelo que concentra el 25% de ventas históricamente; los clientes del modelo *Rav4* que alcanzó el 67%; los clientes que compraron *Prius C* con el 76%; clientes *Yaris* con el 68% y finalmente el menor retorno de clientes provienen de los modelos *Hilux* (4x2 y 4x4).

Lo mencionado anteriormente confirma la necesidad de medir los hechos de forma constante para aplicar acciones concretas a tiempo. Para ello es necesario realizar un análisis profundo sobre las causas que generan insatisfacción en los clientes o el incremento de incidencias repetitivas de forma periódica, lo cual no se ha realizado constantemente.

Finalmente, **el cuarto hallazgo** hace referencia a la formación o falta de capacitación al personal sobre la política actual. También con respecto a temas más profundos que potencien sus habilidades y capacidades para atender clientes difíciles o críticos.

Ante este planteamiento se ratifica que los principales enfoques de capacitación, que se ejecutan con el personal de postventa, están ligados a temas técnicos, de actualizaciones en el área de mecánica y de descuido en lo referente al servicio al cliente. Por ello, es necesario aplicar planes de capacitación que contribuyan a la formación del personal y su habilidad para manejar conflictos o situaciones problemáticas, específicas de su área.

Con las premisas expuestas, se evidencia la necesidad de aplicar acciones eficaces que contribuyan hacia el mejoramiento continuo que persigue la empresa y a la oportunidad de retener a sus clientes de forma permanente.

Para ello, es importante considerar que la marca TOYOTA es percibida con un fuerte concepto de herencia, calidad y seguridad. Por ende, es primordial cuidar cada detalle dentro de los procesos que impactan directamente al cliente, como lo es el área de postventa.

Dicho esto, se plantea la creación de un manual para la atención y administración adecuada de quejas. En este se contemplan los procesos claramente definidos, los protocolos para la atención de quejas, los tiempos de respuesta y los niveles de derivación de los casos.

Adicionalmente, se incluye una línea base de capacitación para el personal involucrado en el proceso. Con esto se busca mejorar el servicio al cliente y facilitar herramientas para resolver quejas; es decir, potencializar sus habilidades al respecto.

De este modo, para la implementación de la propuesta se plantea realizarlo siguiendo la metodología relacionada a las Cuatro disciplinas de la Ejecución (Covey, 2013), en la cual se demuestra que pequeñas prácticas ejecutadas por los colaboradores, dueños de sus procesos, pueden generar grandes cambios e impactos hacia el cliente.

Al aplicar cuatro fases sencillas pero prácticas se logrará avances al momento de ejecutar estrategias diseñadas por la alta gerencia, sin que esto se torne engorroso para los colaboradores, ya que están enfocados en Metas Crucialmente Importantes (MCI). Esto permite concentrarse en uno o máximo dos objetivos claros, en lugar de varios que al final entorpecen el proceso o generan complejidad y frustración de los equipos, por no haber llegado a las metas propuestas inicialmente.

El planteamiento de dicha metodología responde a la practicidad de poder involucrar a los actores de diversos procesos, sin importar el nivel de formación. Pues, lo esencial se encuentra en la persona y su intención de obtener resultados positivos a través de pequeños cambios.

La metodología calza perfectamente en el área de postventa, debido a que contempla cuatro disciplinas que facilitan la ejecución de cualquier objetivo. Estas se explican a continuación.

Disciplina 1: “Enfocar su mayor esfuerzo en una o dos metas que marcarán toda la diferencia, en lugar de hacer esfuerzos para alcanzar mediocrementemente docenas de ellas” (Covey, 2013, 45)

Esto permitirá al personal concentrarse en lo realmente importante dentro de sus tareas diarias para ejecutarlas adecuadamente, en lugar de tener que preocuparse por varias tareas cuando

tiene una específica dentro del proceso de talleres y de igual forma cuando tenga que resolver quejas de clientes.

Disciplina 2: “Consiste en invertir más energía en las actividades que impulsan a las medidas de predicción. Esto le permitirá mejorar las medidas históricas al aplicar un efecto de palanca” (Covey, 2013, 67)

En consecuencia, para la aplicación dentro de los talleres, los colaboradores conocerán las medidas históricas como fueron las incidencias presentadas durante los años anteriores y las causas que las generan. Por lo tanto, encontrar sus palancas para evitar seguir cometiéndolas será fundamental y permitirá reconocer dónde deben actuar desde su área de trabajo diariamente.

Disciplina 3: “Traduce la apuesta estratégica de su equipo, las medidas de predicción y los indicadores históricos en un tablero de resultados convincente que estará a la vista de todos” (Covey, 2013, 90).

Aquí es fundamental que todos los involucrados puedan reconocer y motivarse por el avance progresivo de los cambios obtenidos, día a día, en lugar de llegar al final del mes sin haber monitoreado sus acciones. Por ello, lo que se plantea es contar con un tablero de resultados actualizados sobre el avance de su meta, individual o grupal, a la cual está contribuyendo o afectando. Esto permitirá tomar acciones sobre la marcha en cada área involucrada del taller y en la atención oportuna de quejas.

Disciplina 4: “Consiste en establecer un ritmo de rendición de cuentas, es decir, un ciclo recurrente de supervisión del desempeño anterior y planeación para anotar más puntos en el marcador”. (Covey, 2013, 103).

Más allá de la supervisión que se puede aplicar, la disciplina de rendir cuentas frente a su equipo de trabajo compromete más el cumplimiento y cuidado de los detalles que ejecuta el colaborador en una determinada tarea. Aplica también en la atención de casos, ya que la

rendición de cuentas no es más que una reunión de quince a veinte minutos máximo de forma semanal.

En dicha reunión se busca aplicar soluciones en conjunto o identificar demoras en las áreas de trabajo, mismas que pudieran estar afectando el desempeño normal de las actividades y ayudar a todo el equipo a superarlas. Esto, evitará en consecuencia la disminución de errores dentro del proceso de talleres y/o de solución de quejas.

La practicidad de aplicar cuatro pasos sencillos y factibles, para los involucrados en los procesos, permite que todos contribuyan en la creación de una cadena de mejora de forma simultánea.

Es por ello que se plantea como parte de la propuesta para lograr la atención adecuada de las quejas, ya generadas por clientes externos, o predecir acciones antes de concebirlas como resultado de los trabajos realizados en talleres.

Adicionalmente, la aplicación de esta metodología contribuirá en la ejecución de los procesos detallados en el manual propuesto. Además, permitirá identificar *in situ* cuáles serán los temas a incluir en el plan futuro de capacitación. De esta forma, se logrará el objetivo de mejorar la atención de quejas e impedir el incremento de las mismas. Ello, si se ejecutan acciones a tiempo y se mejora la capacidad de respuesta del personal involucrado a través de capacitación, formación y especialización.

Objetivo de la propuesta metodológica.

Perfilar los lineamientos de investigación que se deberían considerar dentro de las áreas relacionadas con servicios postventa de empresas automotrices, para identificar las causas que dan origen a las quejas repetitivas que se generan en los talleres y diseñar un manual de procesos sencillo y útil para la atención de dichos casos, con la finalidad de mejorar la experiencia de los clientes frente a la atención de sus requerimientos.

Objetivo de la propuesta.

Diseñar un manual para la administración de quejas-sugerencias y comentarios que proporcione lineamientos para la atención y administración efectiva de los comentarios registrados por los clientes externos de Casabaca, en el área de talleres, en el cual se prevea protocolos de atención, niveles de direccionamiento de los casos para su resolución y plan de capacitación para los involucrados en el proceso con la finalidad de proveer herramientas para mejorar la atención a los clientes de talleres.

Responsables de la implementación y control.

El responsable de implementar el manual para la atención y administración de comentarios con el personal de talleres, jefes de postventa y asesores de servicio al cliente estará a cargo del Gerente de Postventa, junto con el administrador de dicho proceso. Este último será el encargado de realizar seguimiento, control y velar por el cumplimiento de los lineamientos planteados en el mismo.

El Jefe de Producto Postventa será el encargado de realizar el seguimiento e implementar acciones correctivas en las fases del proceso que contribuyen directamente a la insatisfacción de los clientes de talleres y que generan el incremento de quejas. El Jefe de Producto, alineado a los estándares requeridos por la marca, deberá plantear los ajustes necesarios para reducir las principales incidencias identificadas en el estudio; por tanto, será quien controle el cumplimiento de dichas mejoras de forma periódica y progresiva.

La capacitación del personal involucrado en el proceso de servicio al cliente estará a cargo del administrador de quejas y comentarios. Esto se hará al menos dos veces al año. También estará a su cargo la realización del monitoreo mensual de la atención de los casos asignados (según nivel de direccionamiento previsto en el manual).

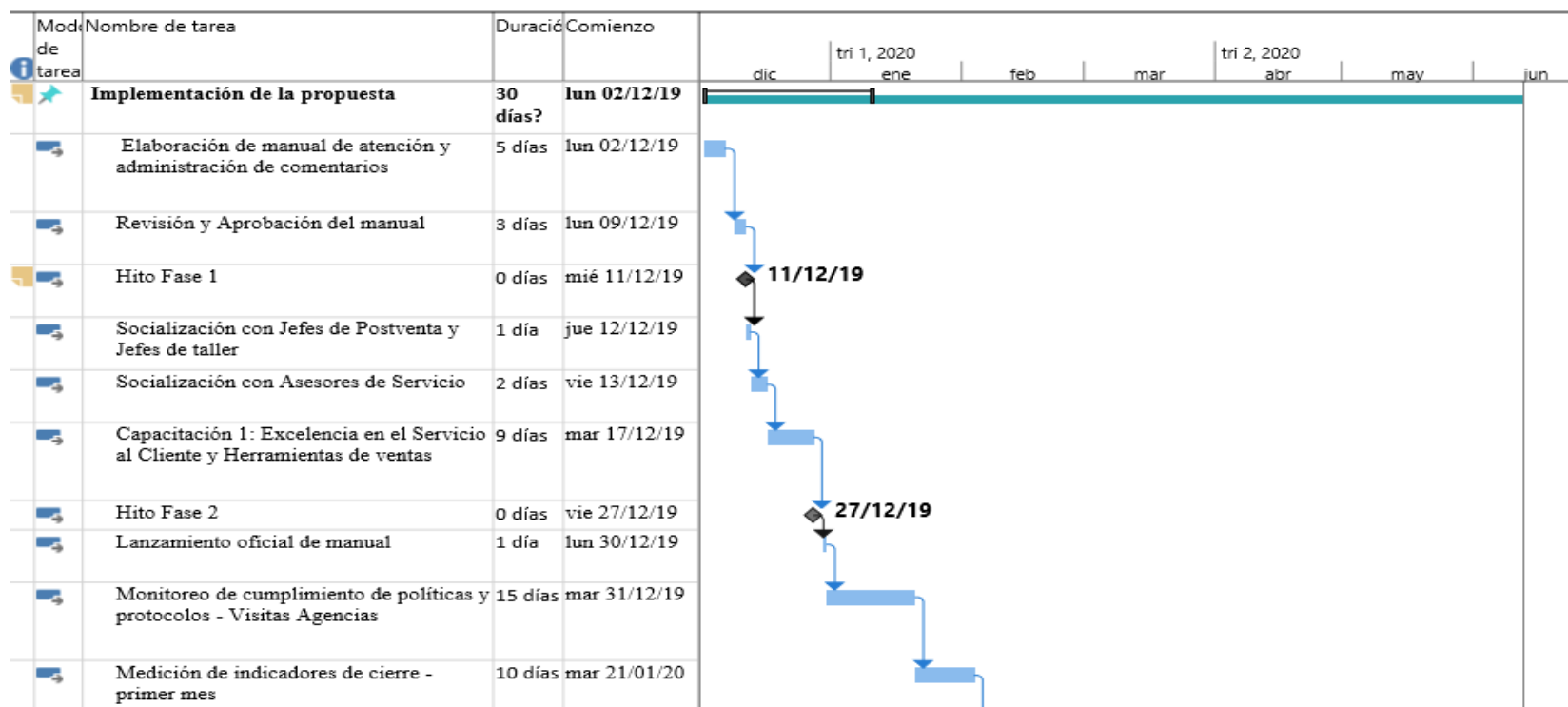
Además, será el encargado de identificar la necesidad de incorporar nuevos temas relacionados a perfeccionar técnicas de servicio al cliente. Estas pueden ser cubiertas con el personal interno

o se deberá gestionar junto con Talento Humano el requerimiento de capacitaciones con proveedores externos.

Fases para su puesta en práctica.

En el siguiente cronograma se detallan dos componentes importantes. El primero relacionado al diseño e implementación del manual propuesto y el segundo a los temas de capacitación sugeridos para potencializar las habilidades de los involucrados en la atención de quejas de los clientes externos de CASABACA.

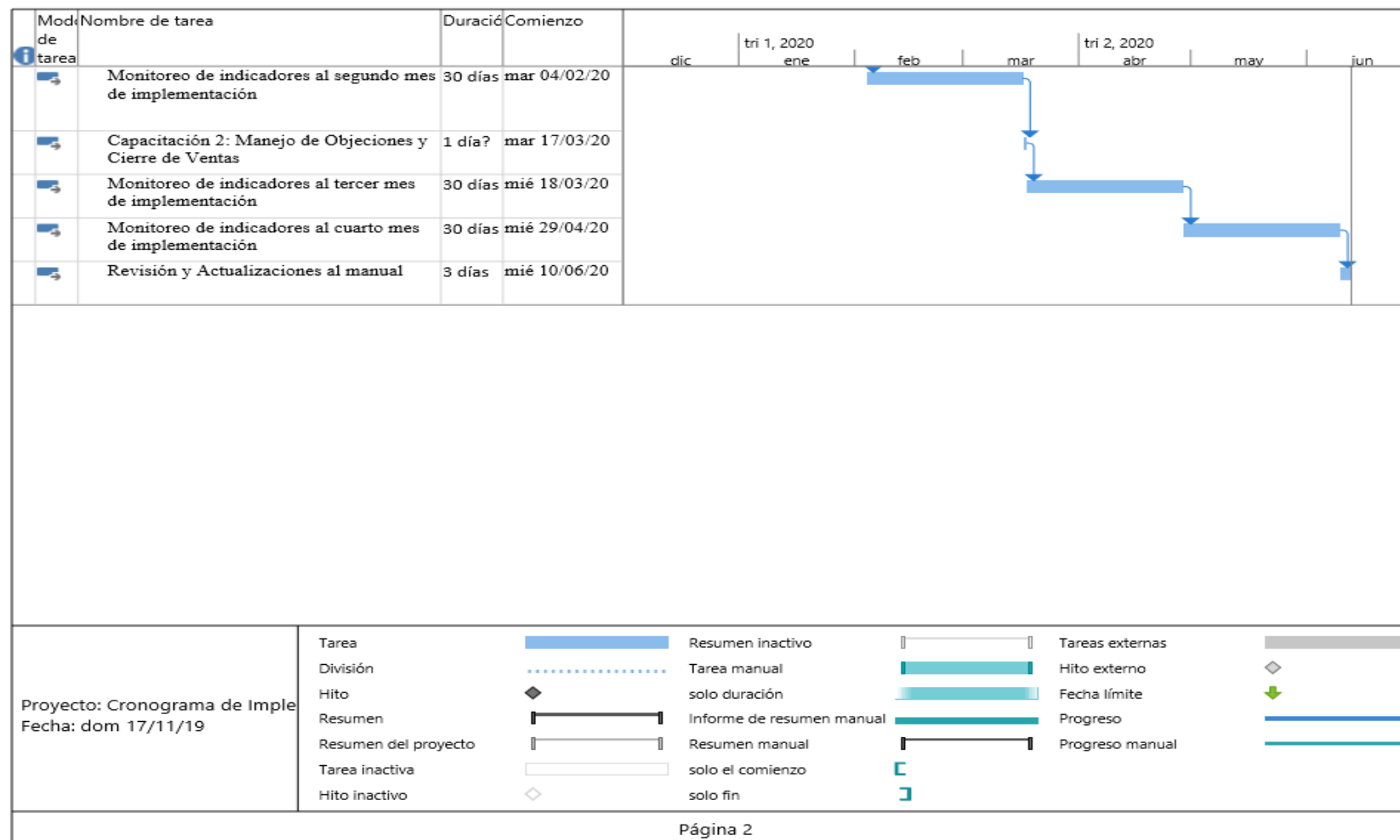
Figura 5. Cronograma página 1



Proyecto: Cronograma de Imple Fecha: dom 17/11/19	Tarea		Resumen inactivo		Tareas externas	
	División		Tarea manual		Hito externo	
	Hito		solo duración		Fecha límite	
	Resumen		Informe de resumen manual		Progreso	
	Resumen del proyecto		Resumen manual		Progreso manual	
	Tarea inactiva		solo el comienzo			
	Hito inactivo		solo fin			

Nota: Elaboración propia, por W. Condor, 2019.

Figura 6. Cronograma página 2



Nota: Elaboración propia, por W. Condor, 2019.

Indicadores de Evaluación.

Los indicadores que facilitarán la medición de las mejoras implementadas, dentro de la propuesta planteada, están alineados con los objetivos corporativos que busca obtener la empresa; es decir, tiempo de respuesta a los requerimientos de los clientes y atención de quejas, cumplimiento de las metas propuestas y, el principal de todos, el incremento de la recomendación de sus clientes. De esta manera se resumen los principales indicadores a evaluar con la aplicación de la propuesta metodológica planteada:

Tiempo promedio de respuesta

Atender oportunamente todas las quejas registradas por los clientes externos en un período máximo de dos días laborables. La finalidad de tal temporalidad es no acentuar más el malestar de insatisfacción que pudiera haberse generado en el proceso de postventa.

Cumplimiento de metas mensuales

Alcanzar el 90% de cierre de las quejas generadas en el área de postventa y realizar seguimiento a todos los casos procedentes registrados por los clientes externos. Su finalidad es monitorear el cumplimiento de la política y protocolos definidos en el manual de atención y administración de comentarios.

NPS del área de postventa

Incrementar al 80% la calificación NPS (*Net Promoter Score*) de la línea de negocio de Postventa, inmediatamente después de los tres primeros meses de implementada la propuesta y mantenerlo creciente hasta lograr el objetivo corporativo planteado por la gerencia.

6 CONCLUSIONES

Es importante reconocer que las quejas de los clientes son legítimas y no deben deteriorar la imagen de la empresa; si lo hiciera sería debido a la falta de gestión o la mala atención a dichas reclamaciones. Por ello es necesario que los colaboradores se alineen a una cultura de recibir esta información con agrado, en lugar de predisponerse negativamente ante tales quejas, ya que el cliente está facilitando información específica que le permitirá mejorar o innovar para lograr su fidelización.

Las quejas generalmente son escaladas, en una primera instancia, al personal que acompaña al cliente en sus procesos dentro del negocio, ellos son vendedores, asesores de servicio, cajeros, entre otros, o directamente al responsable del área involucrada si existiese un especialista para gestionar y solucionar quejas. Por lo tanto es fundamental la formación del personal. Ellos deben tener la capacidad y habilidad de resolver dichos problemas, lo cual se logra con capacitación y entrenamiento a través de talleres o clínicas de ventas.

Analizar las causas que forjan el 80% de las incidencias en el área de talleres permite evidenciar en que parte del proceso existen falencias, así como los involucrados en ellas. Tales falencias se generan por la falta de cumplimiento de los procesos establecidos o por la falta de conocimiento de las políticas. También, permite relacionar el impacto que genera la atención brindada por los colaboradores a los clientes. De esta manera, se puede aplicar planes de seguimiento para las distintas fases que así lo requieran y trabajar en la formación del equipo para potencializar sus capacidades, al momento de enfrentarse a situaciones problemáticas.

Está claro que, los participantes dentro del proceso de atención de quejas muestran confusión al momento de intervenir en la atención y solución de las mismas. Esto debido a que, la política actual es muy reducida y deja cabos sueltos, permitiendo así que cada uno “haga lo mejor posible” para atender al cliente, desde su propio criterio que a veces es acertado y otras veces no.

La aplicación de *Kaizen* es parte de la filosofía de la empresa, Gracias a ella, hasta el momento, se ha podido lograr la medición de resultados, evidenciar la dificultad de llegar a los objetivos planteados inicialmente; sin embargo no se ha logrado realizar un estudio minucioso de las causas que inciden en ello y es posible que por esto no se

ha tomado mayor importancia a las áreas involucradas con las cuales se debe trabajar a fondo, para obtener nuevas acciones que aporten de mejor manera al cumplimiento cabal de los objetivos.

Se concluye que existen varias metodologías que pudieran aplicarse. Algunas más elaboradas que otras. Sin embargo, la compañía no busca que sus colaboradores se entorpezcan en ellas, por el contrario, se promueve que cada uno sea el actor más importante de su proceso y que tenga esa misma potestad para analizar y aplicar mejoras significativas que generen valor, tanto interno como externo. Es por ello que se impulsa la participación en el proceso de mejora a través de círculos de calidad, como el paso previo a proyectos más elaborados pero de impacto significativo. Este es el caso que se plantea en el presente estudio.

7 RECOMENDACIONES

Con el estudio realizado se recomienda, a la empresa CASABACA, establecer un manual de procesos para la atención y administración de quejas y comentarios; en lugar de una política poco elaborada y que deja muchos temas sin orientación clara, para el colaborador que trata de aplicar una solución efectiva frente al cliente.

Es evidente la necesidad de medir y monitorear de forma constante los resultados logrados en cada área, principalmente en aquellas que tienen impacto directo con el cliente. Por lo cual, se recomienda aplicar los cambios propuestos para mejorar la atención de quejas, así como monitorear a través de un estudio similar, cada año, los efectos logrados, la identificación de las áreas críticas que siguen afectando la satisfacción del cliente y tomar acciones correctivas definitivas, en lugar de aplicar acciones tipo parche.

La postventa constituye un área determinante en la fidelización de clientes dentro del concesionario. Por lo cual se recomienda analizar los subprocesos en los talleres que inicialmente presentan mayor problema y que requieren ajustes del proceso, tales como: la sobreproducción en taller o el análisis de tiempos para no colapsar la capacidad de respuesta del taller, la verificación de cumplimiento de los ofrecimientos realizados a los clientes, la mejora de los canales de comunicación y notificación de novedades encontradas en el mantenimiento de forma más automatizada. Todo ello con el fin de evitar tiempos de demora o retraso en la entrega de vehículos y en el

subproceso de lavado, ya que estos factores son percibidos por los clientes como determinantes al momento de valorar la satisfacción y recomendación que realiza de los servicios recibidos.

La formación o entrenamiento del personal que interactúa directamente con el cliente es fundamental al momento de medir la satisfacción. Por lo tanto, se recomienda promover capacitaciones constantes y potencializar la formación de los mismos frente a temas relacionados con el servicio al cliente, las técnicas de ventas o cierres; pues, los principales actores del proceso de atención de quejas son asesores de servicio que no solo necesitan formación técnica para su área, sino fortalecer sus habilidades en el manejo de clientes difíciles y críticos, los mismos que se presentan en su diaria gestión. Como se mencionó, postventa es un área muy exigida por parte de los clientes y la cual se debe cuidar constantemente.

A futuro, la administración de quejas y comentarios debería ser manejada a través de un CRM. Desde allí se pueden aprovechar las herramientas para identificar el impacto que se está generando a los clientes importantes, lograr una medición puntual de los segmentos a los cuales se continua afectando y, de esta manera, anticiparse a través de estrategias de fidelización para mermar el incremento de las quejas que generan insatisfacción o deserción de clientes.

8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo, M., Alveiro, C., Saavedra, B., & Ramiro, M. (2013). EL CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Revista Científica "Visión de Futuro,"* pp. 130–151. Retrieved from www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/URLdelDocumento:http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=320&Itemid=70
- Aldana de Vega, L. A., Álvarez Builes, M. P., & Bernal Torres, C. A. (2011). Administración por calidad. In *Administración por calidad* (p. 360). Madrid, SPAIN: Universidad de La Sabana. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaupssp/detail.action?docID=3199403>
- Andres, Y., Tapias, A., Hernan, J., & Correa, R. (2010). Kaizen: Un Caso de Estudio. *Scientia et Technica Año XVI, XVI(45)*, 59–64. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/849/84917249011.pdf>
- Arenal, C. (2019). *Gestión de la atención al cliente / consumidor. UF0036*. San Millán: Editorial Tutor Formación.
- Arenal Laza, C. (2019). Comunicación en situaciones de quejas y reclamaciones en consumo. In *Gestión de quejas y reclamaciones en materia de consumo* (pp. 142–221). La Rioja, SPAIN: Editorial Tutor Formación.
- Arrieta, V., & Pool, D. (2018). *Propuesta de mejora para una empresa del sector automotriz basado en el modelo EFQM en la gestión de la calidad*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Baca, G. (2019). Caminando con Kaizen, 102.
- Barlow, J., & Moller, C. (2005). *Una queja es un favor: cómo utilizar los comentarios de los clientes como herramienta estratégica*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Caballero Sánchez de Puerta, P. (2017). Negociación y resolución ante una queja o reclamación de consumidores y usuarios. In *Gestión de quejas y reclamaciones en materia de consumo: MF0245_3* (p. 186). Madrid: Editorial CEP, S.L. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaupssp/detail.action?docID=5214013>

- Cárdenas, M. A. (2016). *Determinar los beneficios de la aplicación de CRM (Customer Relationship Managment) en la relación con el cliente de autos livianos Chevrolet en el Austro (Cañar, Azuay y Loja)*. Universidad del Azuay.
- Castro, E. E. (2017). *Análisis de reprocesos de producción en las reparaciones de vehículos en la Cia Grupo MAVESA línea CITROEN*. Universidad de Guayaquil. Retrieved from https://scholar.google.com/scholar?hl=es&lr=lang_es&as_sdt=0,5&as_ylo=2015&q=tesis+manejo+de+reclamos+en+servicio+postventa+en+talleres+automotrices#d=gs_qabs&u=%23p%3DbaAou1VBz_0J
- Colmenares, W. (2014). *Responsabilidad Social Empresarial, un análisis a Monsanto*. Universidad Militar Nueva Granada. Retrieved from https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=http%3A%2F%2Fciteerx.ist.psu.edu%2Fviewdoc%2Fdownload%3Fdoi%3D10.1.1.860.4206%26rep%3Drep1%26type%3Dpdf&btnG=#d=gs_qabs&p=&u=%23p%3DaXoYezOPkuUJ
- Cortés, J. M. (2017). *Sistemas de gestión de calidad (ISO 9001:2015)*. Málaga: Editorial ICB. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaupssp/detail.action?docID=5349794>
- Covey, S. (2013). *Las 4 Disciplinas de la Ejecución*. México: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Delers, A., Feys, B., & Hidalgo, M. S. (2016). *La filosofía del Kaizen*. 50Minutes.es.
- Delgado, D., Meléndez, Y., Meneses, Y., & Tapia, P. (2018). Artículo Original Total Quality Management: Critical Analysis of the Feigenbaum. *Global Business Administration Journal*, 2(1), 21–26.
- Díaz, K., & Reyna, P. (2015). *Nivel de satisfacción de los clientes externos de Hyundai en la empresa Servicios Automotrices del Norte SRL. en Cajamarca 2015*. Universidad Privada del Norte.
- Droguett, F. J., Profesor Guía, J., & Torres Moraga, E. (2012). *Calidad y Satisfacción en el Servicio a Clientes de la Industria Automotriz: Análisis de Principales Factores que Afectan la Evaluación de los Clientes*. Universidad de Chile.
- García P., M., Quispe A., C., & Ráez G., L. (2016). Mejora Continua De La Calidad En Los Procesos. *Industrial Data*, 6(1), 089. <https://doi.org/10.15381/idata.v6i1.5992>

- Gómez, B. (2017). *El CRM-Marketing y su relación con el Servicio Post Venta (Manejo de Quejas) de clientes corporativos de la empresa Claro del distrito de Tacna 2017*. Universidad Privada de Tacna. Retrieved from <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/448/1/Gómez-Ale-Bethzabe-Virginia.pdf>
- González, L., & Bárbula, H. (2015). *Diseño de estrategias gerenciales que plantean mejoras en el servicio al cliente para el área de servicio postventa del sector automotriz en el Estado Carabobo*. Universidad de Carabobo.
- González, O., & Arciniegas, J. (2016). *Sistemas de gestión de calidad: teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaupssp/detail.action?docID=4870575>
- Guerrero Rosillo, S. B., & Trujillo Perea, F. de J. (2014). *Propuesta de mejora de la gestión de quejas y reclamos en la empresa Cineplanet, Chiclayo*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Johansson, M., & Timpka, T. (1996). Quality functions for requirements engineering in system development methods. *Medical Informatics*, 21(2), 133–145. <https://doi.org/10.3109/14639239608995015>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. V. (2017). *Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación (15a. ed.)* (Quinceava). México: McGraw-Hill Interamericana. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaupssp/detail.action?docID=5102390>
- Kotler, P. (2016). *Dirección de Marketing* (Decimoquin). México: Pearson Educación.
- Liker, J. K. (2011). *TOYOTA Cómo el fabricante más grande del mundo alcanzó el éxito*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Liliana, F., Medina, C., Del Pilar López Díaz, A., & Cardenas, C. R. (2017). Sistema de Gestión ISO 9001-2015: Técnicas y herramientas de Ingeniería de calidad para su implementación. *Rev. Ingeniería Investigación y Desarrollo*, 17(1), 59–69. Retrieved from <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1783/1/PPS-527.pdf>
- López-Fresno, P. (2014). Diseño del proceso de gestión de las reclamaciones. In *Cómo gestionar las reclamaciones de sus clientes* (p. 149). Madrid, SPAIN: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. Retrieved from

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaupssp/detail.action?docID=3219776>

- Lopez Lemos, P. (2019). Capítulo 2. Herramientas para la mejora de la calidad. In *Herramientas para la mejora de la Calidad* (pp. 1–117). Madrid: FC Editorial.
- Maldonado, J. Á. (2015). *Fundamentos de Calidad Total*. Tegucigalpa. Retrieved from https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/55591964/FUNDAMENTOS_DE_CALIDAD_TOTAL.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1554574358&Signature=tYh433gDrTTeAaeu0AEWpY8yTfE%3D&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3DFUNDAMENTOS_DE_CALI
- Marcelino Aranda, M., & Ramírez Herrera, D. (2014). *Administración de la calidad: nuevas perspectivas*. México, D.F., MEXICO: Grupo Editorial Patria.
- Marco Teórico sobre Administración, Modelo, Productividad, Administración de Productividad Total, Competitividad, Exportaciones y Calidad. (n.d.).
- Mattox, J. (2013). NET PROMOTER SCORE. *Research at KnowledgeAdvisors*, 4.
- Normas Internacional ISO 9001. (n.d.). Ginebra: Translation Management Group.
- Prado, A., & Pascual, L. (2019). El cliente como elemento central de la estrategia de servicios. In *Marketing industrial y de servicios* (pp. 49–81). Madrid: ESIC Editorial.
- Ramírez, M. A., & Rivera Rodriguez, H. A. (2009). El mejoramiento continuo. *El Mejoramiento Continuo*, 21–24.
- Rey Sacristán, F. (2003). *Técnicas de resolución de problemas : criterios a seguir en la producción y el mantenimiento*. Fundación Confemetal.
- Rocks, B. (2016). Interval Estimation for the “Net Promoter Score.” *American Statistician*. <https://doi.org/10.1080/00031305.2016.1158124>
- Rowlands, H. (2000). Methods and techniques to help quality function deployment (QFD). *Article in Benchmarking An International Journal*, 13. <https://doi.org/10.1108/14635770010314891>

- Sáez, J. (2009). Benchmarking aplicado a la reingeniería de procesos, 34. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaupssp/detail.action?docID=3180558>
- Sales, P. M. (2013). Diagrama de Pareto. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/diagramapareto.htm>
- Sandoval, L. X., & Proaño, K. L. (2017). *Estandarización del Proceso de Mantenimiento en el Taller Mecánico de Proauto Mediante un Estudio de Tiempos y Movimientos*. Universidad San Francisco de Quito USFQ.
- Serrano Diego, M. (2019). *Transición de la versión 2008 de la Norma ISO 9001 a la versión 2015: La Experiencia del Hospital Clínico San Carlos*. Universidad Politécnica de Madrid.
- Suárez-Barraza, M. F., Ramis-Pujol, J., & Dahlgaard-Park, S. M. (2013). Changing quality of life through the Personal Kaizen approach: a qualitative study. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 5(2), 191–207. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-03-2013-0015>
- Suárez, M., & Dávila, M. (2008). Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua. *Pecunia: Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León*, (7), 285–311.
- Tasayco, G. (2015). *Análisis y Mejora de la capacidad de atención de servicio de mantenimiento periódico en un concesionario automotriz*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Retrieved from <http://gestion.pe/noticia/304559/servicio-automotriz-post-venta-se-fortaleceria-este-ano>
- Vilac, M. J. (2019). Las marcas de autos más vendidas en Ecuador | Ekos Negocios. Retrieved November 16, 2019, from <https://www.ekosnegocios.com/articulo/las-marcas-de-autos-mas-vendidas-en-ecuador>
- Villanueva, D. P. (2018). *Propuesta de mejora para una empresa del sector automotriz basado en el modelo EFQM en la gestión de la calidad*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Villanueva, J., & De Toro, J. M. (2019). Marketing Relacional. In *Marketing Estratégico* (Primera, pp. 309–325). Pamplona: Universidad de Navarra.

9 ANEXOS

Anexo 1: Formato de encuesta aplicada

CASABACA S.A

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO

Obtener retroalimentación de los colaboradores del área de talleres de Casabaca, respecto al proceso de administración de comentarios (quejas) e identificar posibles alternativas para mejorar la atención hacia el cliente.

Instrucciones:

- Lea detenidamente las preguntas y marque con una “X” la respuesta seleccionada.
- Siéntase en la libertad de identificar los factores negativos y positivos que pudieran surgir dentro del proceso.
- Comparta sus sugerencias para mejorar el proceso y evitar el incremento de quejas de los clientes.

Cargo:

Tiempo de servicio en la empresa

<input type="checkbox"/>	0 – 3 meses
<input type="checkbox"/>	4 a 6 meses
<input type="checkbox"/>	6 a 12 meses
<input type="checkbox"/>	1 a 2 años
<input type="checkbox"/>	Más de 2 años

1. Conoce la política relacionada a la atención de quejas que debe cumplir Ud. como colaborador de CASABACA?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Sí su respuesta fue afirmativa, pase a la pregunta 2, caso contrario responda la pregunta 3.

2. Marque la respuesta correcta. De acuerdo a la política establecida en Casabaca. ¿en qué tiempo usted debería dar respuesta o contactar por primera vez al cliente para atender la queja?

<input type="checkbox"/>	Un día laborable
<input type="checkbox"/>	Dos días laborables
<input type="checkbox"/>	Tres días laborables
<input type="checkbox"/>	No existe tiempo establecido

3. En el cargo que actualmente desempeña, ¿Con qué frecuencia usted es responsable de atender quejas de clientes?

<input type="checkbox"/>	Todos los días
<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente
<input type="checkbox"/>	Casi Nunca
<input type="checkbox"/>	Nunca

4. ¿Las quejas que usualmente atiende usted a qué categorías están relacionadas?
(Marque las opciones más frecuentes para su caso)

<input type="checkbox"/>	1. Calidad de los trabajos realizados (en mantenimientos, reparaciones)
<input type="checkbox"/>	2. Precio de los repuestos / mantenimientos
<input type="checkbox"/>	3. Falta de cumplimiento de los trabajos adicionales (trabajos adicionales solicitados por el cliente)
<input type="checkbox"/>	4. Falta de disponibilidad de citas
<input type="checkbox"/>	5. Calidad de los trabajos de B&P
<input type="checkbox"/>	6. Falta de cumplimiento en el tiempo de entrega programada
<input type="checkbox"/>	7. Calidad de lavada

☐ 8. Otros, Cuál?

5. De las categorías seleccionadas anteriormente, cuál considera que es el principal factor que la genera?

Categoría de quejas (colocar el número de la categoría seleccionada en la pregunta 4)	Posibles causas de las categorías seleccionadas

6. ¿Qué tanta autonomía tiene usted para brindar una solución definitiva a la queja planteada?

<input type="checkbox"/>	Total autonomía
<input type="checkbox"/>	Poca Autonomía
<input type="checkbox"/>	Nada de autonomía

7. ¿Considera útil establecer parámetros estandarizados

(lineamientos) que pudieran aplicarse en su gestión para atender y resolver las quejas con el fin de mejorar la satisfacción de los clientes?

SI		NO	
----	--	----	--

8. ¿Cuáles son los factores (recursos) que usted requiere o necesita para dar atención efectiva a las quejas recibidas de sus clientes? Marque las opciones más relevantes para usted

<input type="checkbox"/>	Holgura en los tiempos de entrega / recepción
<input type="checkbox"/>	Soluciones estandarizadas para los casos más frecuentes
<input type="checkbox"/>	Presupuesto para autorizar el costeo de trabajos repetitivos no cumplidos a satisfacción
<input type="checkbox"/>	Cortesías para compensar el malestar generado al cliente
<input type="checkbox"/>	Autorización para aplicar descuentos en compensación del malestar generado al cliente
<input type="checkbox"/>	Otros, Cuáles?.....

9. ¿Qué sugerencias podría aportar para mejorar la atención de quejas de los clientes que usted gestiona en su área?

.....

.....

.....

.....

.....

Agradecemos su participación y colaboración

Anexo 2. Cuestionario de entrevista Gerente de Postventa

1. ¿Promedio de clientes que son atendidos diariamente en agencias y promedio cuándo existe sobredemanda? Un asesor en promedio cuántos clientes atiende?
2. ¿Principal fortaleza del concesionario frente a la competencia?
3. ¿Con qué frecuencia se realizan cursos de atención al cliente o técnicas de ventas-cierres para los asesores de servicio?
4. ¿Existe un plan de carrera para el personal de taller (asesores o técnicos) dentro de la empresa?
5. ¿Qué falencias encuentra en el proceso actual para la atención de quejas?
6. ¿Cuáles son las herramientas o facilidades con las que cuentan los jefes de postventa para resolver o atender oportunamente las quejas asignadas?
7. ¿Por qué considera que el tiempo de atención de la queja no se cumple por parte de los responsables asignados?
8. ¿Una de las principales quejas está relacionada con precios de repuestos y mantenimientos, que estrategia se está aplicando para apalancar la percepción del cliente?
9. ¿Qué tipo de estrategia es utilizada por Casabaca para mantener/ retener a sus clientes de postventa?

Anexo 3: Reportes ISC 2017, 2018, 2019



verde	>87
amarillo	75 - 87
rojo	< 75

TOTAL CASABACA	YTD 2017	YTD 2018	YTD 2019
META	91	91	91
PROMEDIO TOTAL	92	93	94
a. Ubicación del taller	93	93	95
b. Facilidad para hacer una cita	91	91	93
c. Instalaciones del área de servicio y el área de repuestos	94	94	95
d. Atención a sus necesidades de servicio	92	93	94
e. Explicación clara del servicio que se iba a realizar y cálculo de costos	92	93	94
f. Explicación clara del servicio ya realizado	93	94	94
g. Precio de repuestos	81	81	82
h. Precio de la mano de obra	81	82	84
i. Disponibilidad de repuestos	92	92	93
j. Cortesía y amabilidad del personal de servicio y repuestos	96	96	97
k. Actitud del personal frente a los trabajos de garantía	99	100	100
l. Se realizó el servicio correctamente este último mantenimiento	93	94	95
m. Se cumplió con el tiempo de entrega ofrecido	94	95	96
n. Tiempo que tomó el trabajo fue razonable	93	94	95
o. Compraría otro Toyota	94	95	96
p. Basada en su última visita al servicio, cuál es su experiencia general con el área de servicio y repuesto.	92	93	94
q. Recomendaría este concesionario aún familiar y/o amigo	92	93	95
Número de clientes encuestados	6547	6600	2750
Número de clientes en la base de datos / servicio	32026	36237	16187

Anexo 4. Reportes de cierre anual de quejas



RESUMEN

AÑO	2017	2018	2019
% DE CIERRE	87%	79%	76%

AÑO 2017

TIPO DE COMENTARIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL 2017
Quejas	121	85	126	91	96	154	158	119	117	126	127	115	1435
% cierre de quejas	98%	93%	83%	91%	77%	88%	92%	85%	89%	88%	84%	73%	87%
Sugerencias	155	117	200	127	144	215	196	215	242	336	251	262	2460
Felicitaciones	11	6	11	15	57	64	30	51	55	52	65	87	504
TOTAL CASOS INGRESADOS	287	208	337	233	297	433	384	385	414	514	443	464	4399


AÑO 2018

TIPO DE COMENTARIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL 2018
Quejas	95	165	213	185	228	124	125	247	265	292	299	NA	2238
% cierre de quejas	73%	83%	74%	87%	72%	78%	81%	88%	75%	89%	73%		79%
Sugerencias	239	163	207	179	237	221	256	242	237	186	252	NA	2419
Felicitaciones	100	83	87	64	89	68	77	69	107	118	175	NA	1037
TOTAL CASOS INGRESADOS	434	411	507	428	554	413	458	558	609	596	726		5694


AÑO 2019

TIPO DE COMENTARIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	TOTAL 2019
Quejas	420	265	256	275	NA	1216
% cierre de quejas	75%	73%	86%	69%		76%
Sugerencias	263	174	176	199	NA	812
Felicitaciones	158	137	215	218	NA	728
TOTAL CASOS INGRESADOS	841	576	647	692		2756

Anexo 5: Manual de atención y administración de comentarios

 Elaborado por	MANUAL DE PROCESOS PARA LA ATENCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS Y COMENTARIOS		Fecha: 01/10/2019
	Código de documento: MAQC		Versión: 001
	Administrador de quejas y comentarios	Aprobado por	Página 001
			GERENTE DE POSTVENTA

Objetivo:	Definir lineamientos que permitan atender y administrar efectivamente los comentarios realizados por los clientes externos de Casabaca.
Alcance:	El manual aplica a todos los colaboradores de Casabaca, quienes pueden registrar comentarios realizados por los clientes externos.
Política:	Todo colaborador debe escuchar las preocupaciones del cliente y procurar restaurar la lealtad del mismo, mediante la resolución oportuna de quejas que le han sido asignadas, procurando evitar la recurrencia de los eventos que generaron insatisfacción.

	MANUAL DE PROCESOS PARA LA ATENCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS Y COMENTARIOS		Fecha: 01/10/2019
	Código de documento: MAQC		Versión: 001
	Elaborado por	Administrador de quejas y comentarios	Página 002
			Aprobado por GERENTE DE POSTVENTA

CLASIFICACIÓN DE COMENTARIOS

Queja: es una declaración de la falta de satisfacción del cliente acerca de la calidad del vehículo, de servicio postventa o de la atención al cliente.


Sugerencia: comentario que expresa petición o propuesta de mejora hacia los procesos o los servicios percibidos por el cliente.

Felicitación: expresión de satisfacción vinculada a la atención, productos o servicios prestados por la Organización.

DEFINICIÓN DE FUENTES DE INGRESO

Los clientes podrán ingresar sus comentarios a través de las siguientes fuentes habilitados por la organización:


- Correo electrónico
- Redes sociales
- Web Casabaca
- Web 1001carros

	MANUAL DE PROCESOS PARA LA ATENCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS Y COMENTARIOS		Fecha: 01/10/2019
	Código de documento: MAQC		Versión: 001
	Elaborado por	Administrador de quejas y comentarios	Aprobado por GERENTE DE POSTVENTA

- Teléfono
- Comunicación directa
- **Libro de comentarios:** Existe un libro en cada agencia a cargo de un custodio asignado, quien será el responsable de registrar en el DMS⁹ textualmente los comentarios realizados por los clientes externos, escanear y archivar los respaldos físicos. Un formulario puede ser anulado, si está rayado sin información concreta, es ilegible o no tiene los datos completos del cliente para realizar el respectivo seguimiento y deberá ser notificado vía correo al AQC¹⁰. Es responsabilidad del Jefe de Agencia y colaborador asignado, el cuidado y buen uso del libro de Comentarios asignado a la misma.


⁹ Es un sistema de gestión documental o gestión de contenido empresarial. Este término incluye tanto a los sistemas de archivos como otros programas que administran los diferentes documentos durante todo su ciclo de vida

¹⁰ Administrador de quejas y comentarios

 Elaborado por	MANUAL DE PROCESOS PARA LA ATENCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS Y COMENTARIOS		Fecha: 01/10/2019
	Código de documento: MAQC		Versión: 001
	Administrador de quejas y comentarios	Aprobado por	Página 004 GERENTE DE POSTVENTA

- **Fuente ISC¹¹:** encuesta realizada por el Distribuidor, información que es entregada por el distribuidor y gestionada por el AQC dentro del DMS.
- **Encuesta Casabaca:** encuesta de recomendación realizada por la Organización, cuyos comentarios calificados como quejas son registrados en el DMS para su gestión respectiva.

¹¹ Índice de Satisfacción al Cliente.

 Elaborado por	MANUAL DE PROCESOS PARA LA ATENCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS Y COMENTARIOS		Fecha: 01/10/2019
	Código de documento: MAQC		Versión: 001
	Administrador de quejas y comentarios	Aprobado por	Página 005 GERENTE DE POSTVENTA

DEFINICIÓN DE QUEJAS CRÍTICAS

COSTOS FINANCIEROS SIGNIFICATIVOS


Recompra de Vehículos – Riesgo por incendio del Vehículo –
Compensación por pérdidas o daños en valor similar a los 2
primeros.

TERCERAS PERSONAS INVOLUCRADAS

Organizaciones gubernamentales, casos legales, grupos de
consumidores, medios, internet o quejas que conducen a proceso
criminales.

GRAN POTENCIAL DE RESPONSABILIDAD

- Características importantes de seguridad (Incluye quejas con respecto a partes relacionadas con la seguridad)
- Accidentes
- Riesgo de Incendios
- Aceleración Súbita
- Casos que involucren daños o lesiones significativas
- Quejas que pueden desarrollar juicios civiles o penales

 <
--


Tratamiento Especial:

Cuando una queja tenga su inicio en cualquiera de estos 3 aspectos definidos como quejas críticas, o durante el proceso de resolución del caso, se llegara a categorizar como tal, deberá ser manejado por el Gerente del Área correspondiente o en su ausencia por el Jefe de Producto, como consta en el direccionamiento de quejas.

MATRIZ DE DERIVACIÓN DE CASOS

El administrador de quejas y comentarios aplicará los siguientes niveles de direccionamiento para los casos en los cuales la solución sale de sus manos y requieren de un especialista técnico o un nivel jerárquico superior, tal como se detalla en el siguiente resumen:


MATRIZ DE DERIVACIÓN DE CASOS					
LÍNEA DE NEGOCIO	PRIORIDAD		RESPONSABLE NIVEL 1	RESPONSABLE NIVEL 2	RESPONSABLE DE RESOLVER QUEJAS CRÍTICAS
	ALTA	MEDIA			
REPUESTOS					
REPUESTOS NPS	X		Responsable de Servicio al Cliente	Jefe de Postventa	Jefe de Producto Repuestos / Gerente de Postventa y Kaizen
Repuestos	X		Responsable de Servicio al Cliente	Jefe de Postventa	Jefe de Producto Repuestos / Gerente de Postventa y Kaizen
		X	AQC	Ejecutivo de Repuestos	Jefe de Producto Repuestos / Gerente de Postventa y Kaizen
				Asesor de Servicio al Cliente	
GARANTÍAS REPUESTOS	X		Asesor de Garantías	Jefe de Producto Repuestos	Gerente de Postventa y Kaizen
SERVICIO TOYOTA					
SERVICIO NPS	X		Responsable de Servicio al Cliente	Jefe de Postventa	Jefe de Producto Postventa / Gerente de Postventa y Kaizen
SERVICIO	X		Responsable de Taller o Responsable de Atención al Cliente	Jefe de Postventa	Jefe de Producto Postventa / Gerente de Postventa y Kaizen
		X	AQC	Asesor de Servicio al Cliente / Responsable de Servicio al Cliente	Jefe de Producto Postventa / Gerente de Postventa y Kaizen
GARANTÍAS SERVICIO	X		Asesor de Garantías	Jefe de Producto Postventa	Gerente de Postventa y Kaizen
REPROCESOS EN SERVICIO TOYOTA					
RE-PROCESOS	X		Asesor de Servicio al Cliente / Responsable de Servicio al Cliente	Responsable de Taller	Jefe de Producto Postventa / Gerente de Postventa y Kaizen
SEGUROS					
SEGUROS	X		AQC	Jefe de Seguros	Gerente de Bokers
		X	AQC	Asesor Comercial	
ADMINISTRACIÓN					
Administración	X		AQC	Jefe de Agencia / Jefe de Area de Apoyo o Coordinador	Jefe Administrativo del Área
		X	AQC	Colaborador / Administrador del Proceso	Jefe de Agencia
1001 TALLERES					
1001 TALLERES	X		Coordinadora Administrativa	Director 1001 talleres	Director 1001 talleres
		X	Coordinadora Administrativa	Jefe de Agencia / coach	Director 1001 talleres

 Elaborado por	MANUAL DE PROCESOS PARA LA ATENCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS Y COMENTARIOS		Fecha: 01/10/2019
	Código de documento: MAQC		Versión: 001
	Administrador de quejas y comentarios	Aprobado por	Página 008 GERENTE DE POSTVENTA

PROTOCOLO PARA LA ATENCIÓN DE QUEJAS

Cuando se presenta una queja es fundamental entender que el cliente le está dando la oportunidad a la empresa de reconocer sus errores dentro de los procesos en los cuales intervino, por tanto no se debería catalogar la queja o reclamo como un hecho generador de represión o búsqueda de culpables inmediatamente, hasta no conocer a fondo todos los supuestos que la ocasionaron.

Todo colaborador debe orientar al cliente a expresar claramente su inconformidad y ayudarlo a canalizar para brindarle una solución oportuna y efectiva procurando el común acuerdo entre cliente – empresa.

 Elaborado por	MANUAL DE PROCESOS PARA LA ATENCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS Y COMENTARIOS		Fecha: 01/10/2019
	Código de documento: MAQC		Versión: 001
	Administrador de quejas y comentarios	Aprobado por	Página 009 GERENTE DE POSTVENTA

PASOS A SEGUIR

- 1 **Recibir la Queja:** mostrar empatía y comprensión ante el malestar generado en un área específica sin acentuar o predisponer aún más la reacción negativa del cliente ante el hecho sucedido o un colaborador específico. De preferencia omitir cualquier comentario hasta que el cliente haya expresado todo lo que tenga que comunicar.
- 2 **Escuchar atentamente:** Cuando un cliente se encuentra molesto, necesita ser escuchado con total atención de tal forma que sienta que ha podido expresar todo lo que necesitaba, para lo cual hay que mantener una postura serena, atenta y de preferencia sin gesticulaciones exageradas que el cliente pudiera mal interpretar. Es necesario hacerlo sentir cómodo o llevarlo a un área apartada para que tenga la libertad de comunicar toda su insatisfacción hacia el producto o el servicio recibido.


- 3 **Establecer los hechos y procurar encontrar las causas:** Es importante tomar nota de los hechos relevantes o datos que ayudarán a identificar la causa de la inconformidad, por tanto, se recomienda tomar apuntes de datos personales, fechas, eventos, etc que el cliente pueda manifestar en su reclamo los mismos que ayudarán posteriormente analizar la causa raíz y orientar la posible solución que se debe otorgar. Es importante hacer preguntas abierta, sugerencias aunque no las pida, citar palabras del cliente con la finalidad de resumir su requerimiento y hacerle entender que fue comprendido tal como lo planteó, siempre con actitud cortés y de servicio.
- 4 **Transmitir paz al cliente y comprometerse:** Una vez que se ha escuchado y ratificado lo expuesto por el cliente, es necesario transmitir una actitud de sobriedad, confianza y hacerle saber que estará al pendiente de su caso, escalará si fuera necesario para obtener respuesta inmediata y solución a lo manifestado sin prometer lo que no se puede cumplir. El cliente debe sentir que no ha perdido su tiempo explicando su malestar y que los colaboradores saben cómo proceder en estos casos sin perturbar o burocratizar la solución.

Además es importante agradecer al cliente que haya presentado su queja, con frases como “muchas gracias por haberse dirigido a nosotros”, Gracias por comunicarnos esta incidencia, es la mejor forma de ayudarnos”.
- 5 **Explicar la decisión y procurar obtener la aprobación:** Conocido y analizado los acontecimientos expuestos, se deberá comunicar claramente cuál es la solución de acuerdo a las políticas empresariales enfocadas al cliente. Si estas no fueran aceptadas por el mismo dado que su exigencia o expectativa es mayor, es necesario hacer notar que incumplimientos fueron los que llevaron a tomar una solución no

satisfactoria para el cliente sin recriminarlo o atacarlo y de ser posible ofertar alternativas. Hay que tener en cuenta que el cliente no siempre tiene la razón pero si tiene su razón para quejarse o reclamar que estima justa y acertada, la cual debemos respetar.

6 **Dar seguimiento:** Si la respuesta no es inmediata y demanda otros procedimientos de inspección, valoración técnica, etc., es necesario comunicar el avance del proceso cada cierto período si la demora es mayor a tres días, de tal forma que el cliente no se sienta abandono en su requerimiento.

7 **Revisar los resultados y procurar la no recurrencia:** si los eventos solucionados en un período corto de un semana se identifican como frecuentes, es importante citarlos en las reuniones de equipo para cotejar si el problema es a nivel general o si está sucediendo en áreas específicas de tal forma que se pueda buscar soluciones entre todos y prevenir sobre dichos problemas a quienes no lo han afrontado.

 Elaborado por	MANUAL DE PROCESOS PARA LA ATENCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS Y COMENTARIOS		Fecha: 01/10/2019
	Código de documento: MAQC		Versión: 001
	Administrador de quejas y comentarios	Aprobado por	Página 012
			GERENTE DE POSTVENTA

PROCESO DE ATENCIÓN DE QUEJAS

PASO	¿DÓNDE?	¿QUÉ?	¿QUIÉN?	OPERACIÓN	OBSERVACIONES	TIEMPO
				<p>Registro de comentarios en cualquiera de las fuentes habilitadas para los clientes.</p> <p>Colaboradores reciben comentarios de clientes e ingresan directo en el DMS.</p> <p>Los comentarios registrados en el libro habilitado en cada agencia, deberán ser ingresados por su custodio (anfitriona) de</p>	<p>El AQC diariamente enviará la información de órdenes facturadas al distribuidor para su aplicación de encuesta ISC.</p> <p>El distribuidor de la marca enviará los resultados de las encuestas realizadas a cada concesionario para dar atención a los comentarios</p>	

1	Recepción de comentarios	Registro de comentarios de clientes externos	Clientes / Colaboradores CB / Administrador de quejas y comentarios (AQC)	<p>forma textual al DMS, escanear el formulario y adjuntarlo como respaldo.</p> <p>Los comentarios provenientes de encuestas de ISC recibidas en archivos de Excel, serán cargados masivamente al DMS una vez que el distribuidor notifique los resultados cada 72 horas.</p> <p>Los comentarios provenientes de encuestas Casabaca serán cargados masivamente al DMS cada 24 horas una vez que se reciba el archivo enviado por el Coordinador de Franquicias.</p>	<p>registrados fruto de la encuesta de satisfacción que aplica la marca.</p> <p>Todos los colaboradores en cualquier área de la empresa pueden ingresar al DMS y registrar comentarios positivos o negativos para su respectiva gestión.</p> <p>El administrador recibirá una notificación por correo cada vez que se registre un comentario para su respectivo seguimiento.</p>	5 minutos clientes / colaboradores
				<p>Cuando la notificación es recibida, el AQC revisará cada comentario subido al DMS, confirmará la categorización de prioridad – categorización de Producto y atenderá el caso cuando se traten de incidencias menores o temas relacionados con la atención al cliente.</p>	<p>Si el comentario ingresado, no es claro, el AQC puede contactarse con el cliente directamente para realizar la indagación completa de su queja.</p> <p>El estado abierto, será temporal hasta derivar a un</p>	5 minutos Categorización – priorización de comentarios.

2	Ingreso de comentarios en DMS	Apertura de comentarios	Administrador de quejas y comentarios (AQC)	<p>El comentario será clasificado como queja, sugerencia o felicitación y se registrará con estado “Abierto”</p> <p>Los archivos recibidos con los resultados de las encuestas ISC y CB, deberán ser ingresados a través de carga de archivos en el DMS máximo hasta las 11:00 am el mismo día de su recepción.</p>	<p>responsable para la gestión del caso.</p> <p>Aplicación de 7 pasos dentro del protocolo de atención definido en el manual.</p>	15 minutos cargas masivas
3	Asignación de	Aplicación de Matriz	Administrador de quejas y	<p>Una vez clasificados los comentarios se enviará una notificación automática al cliente externo informando sobre su recepción o agradeciendo por su comentario si se trata de sugerencias o felicitaciones, así como al cliente interno a manera de informativo.</p> <p>Si el comentario es clasificado como “queja” continua su proceso para la asignación de un responsable, según la prioridad y línea de negocio, por tanto, se registrará automáticamente el estado “En gestión”</p> <p>Quejas de prioridad media, relacionadas a servicio al cliente o técnicas no complejas</p>	<p>Temas categorizados como técnicos pueden ser resueltos por el AQC siempre que no involucre re-procesos, inspecciones o evaluaciones técnicas en la que se requiere la opinión de un especialista.</p> <p>La Matriz de derivación de casos se detalla en el manual y se procederá según la línea de negocio involucrada.</p> <p>El estado “en gestión” presenta motivos por los cuales se puede extender la</p>	


	Responsables	de derivación	comentarios (AQC)	<p>serán asignadas al AQC como responsable y el estado será “En gestión”</p> <p>Las sugerencias y felicitaciones serán asignadas a los jefes de producto / área respectivamente y se registrarán automáticamente en estado “cerrado”</p> <p>.</p> <p>Para los comentarios que sean categorizados como técnicos y principalmente de prioridad alta, serán direccionados al segundo nivel de responsabilidad o al Gerente de la línea de negocio correspondiente cuando son identificados como quejas críticas para su respectiva gestión.</p>	<p>solución hacia el cliente que son:</p> <p>Contactar al Cliente, no se logra contacto efectivo con el cliente durante un mínimo de 3 ocasiones y es necesario dejar un mensaje de voz.</p> <p>En espera de importación, cuando el cliente se encuentra en espera de una importación para cerrar su caso.</p> <p>Pendiente visita del cliente: cuando el RC (Responsable del Caso) espera la visita del cliente para dar gestión a su caso.</p> <p>Evaluación Técnica: cuando el RC (Responsable del Caso) espera la evaluación experta de un técnico calificado para poder dar gestión a su caso.</p>	10 minutos
--	--------------	---------------	-------------------	--	---	------------

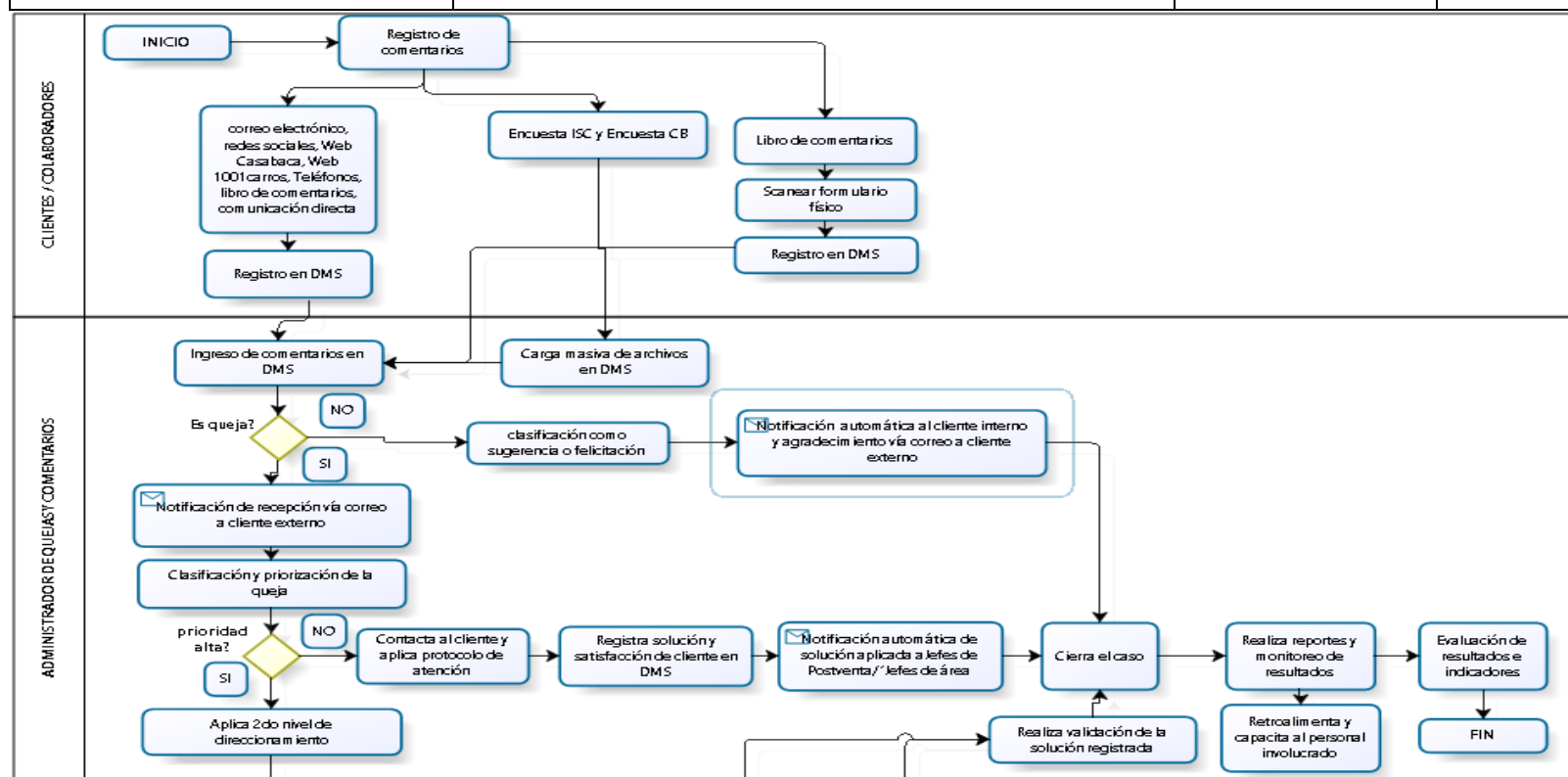
					Finalizar el caso: cuando el RC (Responsable del Caso) terminó su gestión del caso, dejando especificado la causa raíz y contramedidas adoptadas.	
4	Atención de Casos en DMS	Solución del Caso	Administrador de quejas y comentarios (AQC) / Jefes de Área / Jefes de taller	<p>El responsable del caso (RC) revisa información, analiza sus datos históricos, documentos, órdenes de trabajo o facturas relacionadas en el caso expuesto para aplicar la solución viable de acuerdo a las políticas de descuento, re-procesos, etc.</p> <p>Aplica protocolo de atención y contacta al cliente en un tiempo no mayor a 2 días laborables para comunicar la solución de su caso ya estudiado y procura lograr su aceptación.</p> <p>El responsable del caso (RC) registra la causa raíz de la queja y la solución planteada al cliente.</p>	Si el RC, detectara antes o durante el contacto con el cliente que la queja cumple los parámetros para ser definida como queja crítica, solicitará reasignación del caso al AQC.	20 minutos

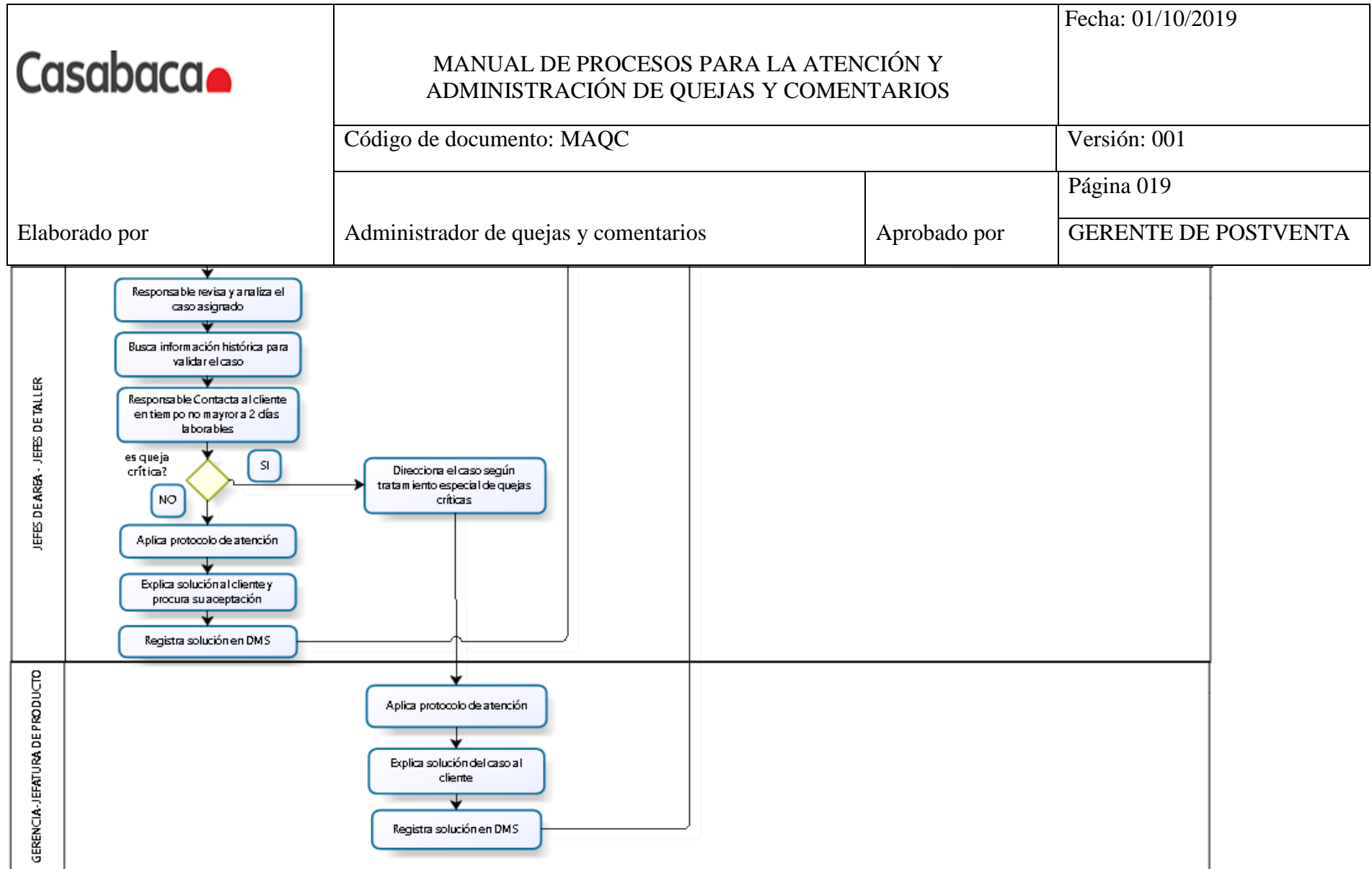
5	Derivación de quejas críticas	Re-direccionar la queja	Administrador de quejas y comentarios (AQC)	<p>Si la queja es definida como crítica, será direccionada al Gerente o Jefe de producto según matriz de derivación.</p> <p>El AQC será el encargado de reasignar el caso a la gerencia que corresponda</p>	El re-direccionamiento del caso puede presentarse cuando el asesor de nivel 1 identifica que la queja es más grave y solicita reasignación al AQC.	3 minutos
6	Registro de solución	Solución final	Asesor Nivel 1 / Administrador de quejas y comentarios (AQC) / Gerentes-Jefes de producto-área.	<p>La solución deberá ser registrada en el DMS con el motivo “finalizar caso”.</p> <p>Cuando se traten de quejas de prioridad alta, es necesario identificar la causa raíz real y la solución final aplicada</p>		5 minutos
7	Cierre del caso	Finalización del caso ingresado	Administrador de quejas y	<p>Monitorear que todos los casos registren la solución final.</p> <p>El estado del caso cambia a “cerrado” con los siguientes motivos:</p>		


			comentarios (AQC)	<p>Solucionado: cuando el caso ha sido gestionado, buscando otorgar una respuesta satisfactoria hacia el cliente.</p> <p>No procedente: Cuando el caso no procede y se cierra inmediatamente, sin la necesidad de aplicar la matriz de derivación ya que la petición del cliente está totalmente fuera de lineamiento del servicio otorgado.</p> <p>No contactado: cuando se ha realizado al menos 3 seguimientos y no se ha logrado el contacto con el cliente por ningún motivo.</p>		3 minutos
8	Elaboración de Reportes	Verificación de resultados logrados	Administrador de quejas y comentarios (AQC)	<p>Elaborar reportes entregables para el Distribuidor máximo hasta el día 8 de cada mes.</p> <p>Los reportes internos serán elaborados y entregados a los jefes de producto / áreas y Gerencia de Postventa máximo hasta el día 10 de cada mes.</p>	Verificar que todos los comentarios que fueron derivados hayan sido atendidos y resueltos en el tiempo no mayor a 2 días laborables	45 minutos
				Identificar qué áreas / agencias no cumplen los indicadores para aplicar seguimiento directo.	El AQC debe monitorear constantemente la gestión de colaboradores involucrados en el proceso a través de clínicas	

9	Monitoreo	Verificación de cumplimiento de procesos	Administrador de quejas y comentarios (AQC)	Identificar a los colaboradores que requieren retroalimentación del proceso para mejorar su cumplimiento.	de atención al cliente y potencializar habilidades que ayuden al proceso. Verificar la reincidencia de quejas direccionadas a diferentes áreas y retroalimentar a las mismas.	20 minutos
10	Evaluación de Resultados	Análisis de indicadores	Administrador de quejas y comentarios (AQC) / Gerente de Postventa	Una vez identificado las áreas que requieren seguimiento se elabora la programación para ejecutar visitas a las agencias o áreas, con la finalidad de capacitar y retroalimentar sobre el proceso. Junto con la gerencia se define planes de mejora o definir temas de capacitación de ser necesario, como resultado del monitoreo realizado en el proceso.	Para la ejecución de capacitaciones internas o externas, el AQC se apoyará con el área de Talento Humano.	45 minutos

	MANUAL DE PROCESOS PARA LA ATENCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS Y COMENTARIOS		Fecha: 01/10/2019
	Código de documento: MAQC		Versión: 001
	Elaborado por	Administrador de quejas y comentarios	Aprobado por
			GERENTE DE POSTVENTA






 Elaborado por	MANUAL DE PROCESOS PARA LA ATENCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS Y COMENTARIOS		Fecha: 01/10/2019
	Código de documento: MAQC		Versión: 001
	Administrador de quejas y comentarios	Aprobado por	Página 020 GERENTE DE POSTVENTA

PLAN DE CAPACITACIÓN Y MONITOREO

El Administrador de quejas y comentarios tendrá a cargo, monitorear constantemente el cumplimiento del proceso y detectar las necesidades de capacitación del personal involucrado con el objetivo de nivelar los conocimientos de los colaboradores involucrados, respecto a temas de productos/servicios, el proceso del área específica y principalmente de la atención de quejas y comentarios.

Los temas base de capacitación y refuerzo de habilidades para los responsables involucrados estarán enfocados en dos temas centrales de atención al cliente, de acuerdo a la malla propuesta a continuación y de ahí en adelante los temas pueden ser modificados según la necesidad o centralizados en un tema puntual para especializar a los colaboradores y potencializarlos en brindar servicio de calidad a los clientes.

Los temas de capacitación podrán ser elaborados de forma interna con el apoyo del departamento de Talento Humano y la coordinación de las Jefaturas y Gerencias involucradas de acuerdo al proceso, quienes aprobarán el presupuesto requerido para su ejecución, principalmente cuando se relacionen con la contratación de proveedores externos calificados.

 Elaborado por	MANUAL DE PROCESOS PARA LA ATENCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS Y COMENTARIOS		Fecha: 01/10/2019
	Código de documento: MAQC		Versión: 001
	Administrador de quejas y comentarios	Aprobado por	Página 021 GERENTE DE POSTVENTA

Los temarios planteados son:

1. Excelencia en el servicio al cliente y herramientas de ventas

Objetivo


Proveer elementos conceptuales, herramientas y metodologías para el desarrollo de una cultura organizacional orientada al servicio del cliente, que permita potenciar la eficacia, eficiencia del trabajo en equipo y mejorar la imagen corporativa de la organización.

Duración: 24 horas de capacitación

Temas

A. CONCEPTOS ESENCIALES PARA UNA FILOSOFIA DE “SERVICIO”

- Transformación de los paradigmas
- La actitud
- Qué es el Servicio
- Tipos de Servicio
- Ciclo del Servicio y cadenas de valor

	MANUAL DE PROCESOS PARA LA ATENCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS Y COMENTARIOS		Fecha: 01/10/2019
	Código de documento: MAQC		Versión: 001
	Elaborado por	Administrador de quejas y comentarios	Aprobado por GERENTE DE POSTVENTA

- Tipología de los Clientes


B. INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LA EXCELENCIA DEL SERVICIO

- Administración de las emociones en las relaciones interpersonales personales y telefónicas
- Reactividad vs Pro actividad
- Manejo de quejas y resolución de conflictos

C. PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN

- Concepto, Funciones, Procesos y Canales.
- Distorsiones, Redes y Barreras
- El Arte de Saber escuchar
- Comunicación Efectiva

D. PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN EMPÁTICA Y EFICAZ

	MANUAL DE PROCESOS PARA LA ATENCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS Y COMENTARIOS		Fecha: 01/10/2019
	Código de documento: MAQC		Versión: 001
	Elaborado por	Administrador de quejas y comentarios	Aprobado por GERENTE DE POSTVENTA

2. Manejo de Objeciones y cierre de ventas

Objetivos

Conocer conceptos y herramientas para rebatir objeciones y reflexionar sobre la importancia de detectarlas adecuadamente, aplicando herramientas útiles que le permitan potencializar sus habilidades para anticiparse a ellas frente al cliente.

Comprender cuando se da el cierre, conociendo conceptos y herramientas para detectar que técnica debe utilizarse para lograr el cierre del negocio.

Duración: 24 horas de capacitación


Temas

A. DETECTAR LAS OBJECIONES


- Los vendedores profesionales
- Conocimiento, habilidades y actitudes

B. RECONOCER OBJECIONES

- Oportunidad en cada Objeción
- Uso de habilidades para detectar Objeciones

	MANUAL DE PROCESOS PARA LA ATENCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS Y COMENTARIOS		Fecha: 01/10/2019
	Código de documento: MAQC		Versión: 001
	Elaborado por	Administrador de quejas y comentarios	Aprobado por GERENTE DE POSTVENTA

- RAPPORT de indagación (Tono de voz, Empatía, Sonreír, Seguridad, Escucha activa)
- Capacidad de expresar con claridad las ideas
- Los siete pasos de la venta efectiva Contacto inicial
- Escucha y Preguntas iniciales claves
- Fase de indagación previa
- Preguntas claves y Detección de necesidades
- Presentación de beneficios
- Planes actuales, nuevos
- Intentar e |l primer cierre
- Preguntas claves de cierre


	MANUAL DE PROCESOS PARA LA ATENCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS Y COMENTARIOS		Fecha: 01/10/2019
	Código de documento: MAQC		Versión: 001
	Elaborado por	Administrador de quejas y comentarios	Aprobado por GERENTE DE POSTVENTA

C. REBATIMIENTO DE OBJECIONES

- Cambiar de paradigmas
- Objeciones frecuentes
- Mas fuerte la objeción más cerca la venta
- Método de fuerza- acción
- Método de evaporización por atributos y argumentos

D. DETECTAR OBJECIONES DE CIERRE


- ¿Qué es un cierre de ventas?
- Acuerdo de negociación vs cierre
- Comprender su ciclo de ventas y el cierre
- Equilibrio ARGUMENTOS, PREGUNTAS
- Conocer por que si cierran negocios

	MANUAL DE PROCESOS PARA LA ATENCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS Y COMENTARIOS		Fecha: 01/10/2019
	Código de documento: MAQC		Versión: 001
	Elaborado por	Administrador de quejas y comentarios	Aprobado por GERENTE DE POSTVENTA

- Conocer a sus estilos de clientes por PNL
- Determinar el modelo DOSAR EN ACCIÓN

E. CERRAR NEGOCIOS DIFICILES


- Como analizar el DOSAR
- Como utilizarlo
- Que preguntar
- Que ceder
- Como cerrar el negocio
- CIERRES MAS UTILIZADOS (Cierre Termómetro, Cierre Resumen, Cierre Clásico, Cierre por alternativas, Cierre condicionado, Cierre “MAGICO)

 Elaborado por	MANUAL DE PROCESOS PARA LA ATENCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS Y COMENTARIOS		Fecha: 01/10/2019
	Código de documento: MAQC		Versión: 001
	Administrador de quejas y comentarios	Aprobado por	Página 027
			GERENTE DE POSTVENTA

RESPONSABILIDADES DE LOS PARTICIPANTES EN EL PROCESO

PARTICIPANTE	RESPONSABILIDADES
Colaboradores	Todo colaborador de Casabaca tiene el poderío de ayudar a los clientes a registrar sus comentarios positivos o negativos en cualquiera de las fuentes habilitadas con la mayor disposición y mejor actitud.
Jefes de Producto / áreas y talleres	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar el protocolo de atención de quejas propuesto • Atender las quejas direccionadas en un tiempo no mayor a 2 días laborables • Analizar y cotejar la información expresada por el cliente en sus comentarios con el objetivo de brindar una solución efectiva y coherente. • Apoyarse en el personal técnico de ser necesario antes de comunicar la solución final al cliente. • Realizar seguimiento al cliente cuando no se logre el contacto en la primera ocasión y registrar sus avances en el DMS, con los motivos propuestos en el manual. • Si no se ha logrado el contacto efectivo después de mínimo 3 intentos, debe registrar un mensaje de voz informando al cliente la intención de solucionar su caso. • Solicitar la re-asignación del caso cuando en el proceso de atención se identifique como queja crítica. • Dar seguimiento a todos los casos en gestión que se encuentren en motivos diferentes a “finalizar caso” para no demorar el tiempo de respuesta al cliente.
	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar atención a los casos derivados por su complejidad con la mayor prontitud

Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar exhaustivamente los motivos que ocasionaron la queja y aplicar soluciones en pro de la satisfacción del cliente de acuerdo a las posibilidades de la empresa.
Administrador de quejas y comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar las bases de datos al Call Center externo del distribuidor (TDE) para la ejecución de las encuestas de ISC máximo hasta las 10:00 diariamente. • Mantener actualizado el DMS con la información de todos los casos registrados de las diferentes fuentes. • Realizar la asignación de los casos en un tiempo no mayor a 24 horas laborables de ingresado el caso en el DMS. • De ser necesario para la solución del caso, aplicar autoconsumos especiales, <i>souvenirs</i>, o lavadas promocionales, con la finalidad de resarcir el malestar generado en el caso de clientes que hayan ingresado históricamente varios comentarios de insatisfacción, siempre que no exceda el presupuesto de \$ 500 asignado. • Contactarse con el cliente para ampliar la información del comentario en caso de no estar claro, con el objetivo de realizar la adecuada asignación del caso a cada RC según la línea de negocio involucrada. • Re-asignar casos, cuando se requiera la participación de otros especialistas para brindar una solución adecuada. • Realizar monitoreo de casos en gestión y dar seguimiento con los RC para su gestión. <p>Entregar a líneas de supervisión Informes mensuales de la gestión de Quejas y Comentarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enviar un reporte Mensual a TOYOTA del Ecuador (Distribuidor) de la gestión realizada con los casos que provienen de la fuente ISC • Como parte del Mejoramiento Continuo, buscará las mejoras en el manejo de quejas enfocados a lograr una mayor satisfacción del cliente. • Parte del monitoreo es realizar clínicas de ventas o servicio al cliente, con la finalidad de potencializar las habilidades de los responsables que participan en el proceso para brindar soluciones efectivas. • Gestionar con el apoyo de las gerencias respectivas temas de capacitación (si fuera necesario) para fortalecer el conocimiento de productos, servicios o técnicas de atención al cliente, entre otros.


 Elaborado por	MANUAL DE PROCESOS PARA LA ATENCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS Y COMENTARIOS		Fecha: 01/10/2019
	Código de documento: MAQC		Versión: 001
	Administrador de quejas y comentarios	Aprobado por	Página 028 GERENTE DE POSTVENTA

INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores para el proceso de atención de quejas y comentarios estarán definidos por la medición de tiempo de atención y cumplimiento de cierre de quejas mensualmente a nivel de proceso, por tanto, se aplicará la misma medición a cada línea de negocio, agencia y responsable parte de la gestión.

INDICADOR

META

 Elaborado por	MANUAL DE PROCESOS PARA LA ATENCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS Y COMENTARIOS		Fecha: 01/10/2019
	Código de documento: MAQC		Versión: 001
	Administrador de quejas y comentarios	Aprobado por	Página 029 GERENTE DE POSTVENTA

Tiempo promedio de atención Máximo 2 días laborables

% de Cierre de quejas 90% de cierre de casos procedentes

DEFINICIÓN DE NET PROMOTER SCORE (MEDIDOR DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE)

Mide la experiencia del cliente y predice el crecimiento del negocio. Proporciona la medición central para los programas de gestión de la experiencia del cliente en todo el mundo y se calcula en base a la calificación de una pregunta específica, como se detalla a continuación.

La medición de NPS se aplicará únicamente por línea de negocio.

Pregunta	Clasificación NPS		Cálculo de NPS
Recomendaría este concesionario aún familiar y/o amigo	Net Promoter Score		
1	<div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div><div>6</div></div> <div>Detractores</div>	<div><div>7</div><div>8</div></div> <div>Pasivos</div>	<div><div>9</div><div>10</div></div> <div>Promotores</div>
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
10			
			CALCULO NPS
			# Promotores - # Detractores
			Total Encuestados

Anexo 6. Ficha 9 Pasos TOYOTA

